

# Unternehmensflexibilität

Arbeitspolitische Gestaltungsmuster und Steuerungsmechanismen vor dem  
Hintergrund divergenter institutioneller Systeme im internationalen Vergleich  
– Eine Fallstudie innerhalb des Daimler-Konzerns –

## DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors  
der Staatswissenschaften (Dr. rer. pol.)

am Fachbereich 6:  
Kultur- und Sozialwissenschaften  
der UNIVERSITÄT Koblenz-Landau  
vorgelegt im

Promotionsfach: Sozialwissenschaften  
Schwerpunkt: Wirtschaftswissenschaft  
am 28.03.2017

von Sven Ochsenreither  
geb. am 04.04.1986 in Karlsruhe

Erstgutachter: Prof. Dr. Werner Sesselmeier  
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok



---

## Inhaltsübersicht

Erweitertes Inhaltsverzeichnis.....	iii
Abkürzungsverzeichnis.....	xii
Abbildungsverzeichnis .....	xv
Tabellenverzeichnis .....	xvi
<b>1) Einleitung – Der Forschungsgegenstand Unternehmensflexibilität.....</b>	<b>1</b>
1.1) Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen .....	5
1.2) Aufbau und Struktur der Arbeit: Ein positivistisches Forschungsprogramm.....	7
1.3) Forschungskontext: Organisatorische Einbettung im Daimler-Konzern .....	10
<b>2) Unternehmensflexibilität: Dimensionen und Gestaltungsformen.....</b>	<b>12</b>
2.1) Interne Flexibilität: High road-Unternehmensstrategie.....	14
2.2) Externe Flexibilität: Low road-Unternehmensstrategie.....	30
2.3) Zwischenfazit: Einordnung unternehmerischer Flexibilitätsstrategien.....	46
<b>3) Varieties of Capitalism: Analyse nationaler institutioneller Strukturen .....</b>	<b>49</b>
3.1) Institutionelle Systeme: Definitive und strukturelle Grundlagen .....	52
3.2) Marktwirtschaftliche Modelle: Dimensionen nationaler Koordination.....	58
3.3) Vertiefung flexibilitätsrelevanter institutioneller Systeme.....	86
3.4) Aktuelle Einflüsse ökonomischer Globalisierungsprozesse.....	127
3.5) Zwischenfazit: Zusammenfassung und Hypothesengenerierung .....	146
<b>4) Nationale institutionelle Systeme: Analyse nach dem VoC-Ansatz .....</b>	<b>158</b>
4.1) Japan: Asiatisches Modell konservativer Koordination .....	160
4.2) Deutschland: Konservative Koordinierung und liberalisierter Dualismus.....	179
4.3) Vereinigte Staaten von Amerika: Archetypus des Liberalismus .....	205
4.4) Mexiko: Liberalisierung und starke Wettbewerbsorientierung .....	223
4.5) Türkei: Staatliche und informelle Koordinationsmechanismen .....	242
4.6) Indien: Staatlich regulierte Koordination und Marktsegregation.....	262
4.7) Brasilien: Regionalisierte institutionelle Koordinationsbeziehungen.....	287
4.8) Zwischenfazit: Zusammenfassung und Hypothesengenerierung .....	310

<b>5) Die Fallstudienforschung: Methodologie und Empirie.....</b>	<b>320</b>
5.1) Grundlagen der Fallstudienforschung: Methodologie nach Robert K. Yin .....	321
5.2) Die Fallstudie Management of Cycle: Empirisches Forschungsdesign .....	347
5.3) Zusammenfassende Bewertung des Forschungsprozesses .....	364
<b>6) Ergebnisbericht zur Fallstudie: Unternehmensflexibilität bei Daimler Trucks.....</b>	<b>366</b>
6.1) Daimler Trucks: Kernelemente der Produkt- und Marktstrategie .....	366
6.2) Einflussgestaltung der Konzernzentrale: Strukturen und Richtlinien .....	374
6.3) Nationale Fallbeschreibungen: Strategien der Unternehmensflexibilität.....	383
6.4) Globale Netzwerkgestaltung: Extern funktionale Flexibilität .....	584
6.5) Ergebnisauswertung: Hypothesenprüfung und Generalisierung.....	591
<b>7) Fazit: Schlussbetrachtungen und Ausblick .....</b>	<b>634</b>
7.1) Rekapitulation: Beantwortung der Forschungsfragen.....	634
7.2) Reflexion: Beitrag der Dissertation zum Forschungsgebiet und zur Praxis .....	637
7.3) Ausblick: Implikationen für zukünftige Forschungsvorhaben .....	640
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>645</b>
<b>Anhang A – Quellenverzeichnis empirische Datenerhebung.....</b>	<b>I</b>
<b>Anhang B – Fallstudienprotokoll ‚Management of Cycle‘ .....</b>	<b>XXVII</b>
<b>Anhang C – Qualitative Fragebögen.....</b>	<b>XLV</b>
<b>Anhang D – Leitfadengestützte Experteninterviews.....</b>	<b>LXVII</b>
<b>Anhang E – Kodierleitfaden inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse .....</b>	<b>LXXXIII</b>
<b>Anhang F – Codingstatistiken MAXQDA.....</b>	<b>XCIX</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung – Teil 1 .....</b>	<b>CVII</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung – Teil 2 .....</b>	<b>CIX</b>
<b>Lebenslauf des Autors.....</b>	<b>CXI</b>

---

## Erweitertes Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>xii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>xv</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>xvi</b>
<b>1) Einleitung – Der Forschungsgegenstand Unternehmensflexibilität</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1) Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2) Aufbau und Struktur der Arbeit: Ein positivistisches Forschungsprogramm</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3) Forschungskontext: Organisatorische Einbettung im Daimler-Konzern</b> .....	<b>10</b>
<b>2) Unternehmensflexibilität: Dimensionen und Gestaltungsformen</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1) Interne Flexibilität: High road-Unternehmensstrategie</b> .....	<b>14</b>
2.1.1) Numerische Dimension: Arbeitszeitgestaltung und Lohnflexibilität.....	15
2.1.2) Funktionale Dimension: Arbeitsorganisation und Qualifizierung .....	23
<b>2.2) Externe Flexibilität: Low road-Unternehmensstrategie</b> .....	<b>30</b>
2.2.1) Numerische Dimension: Variabilität von Beschäftigungskonstellationen .....	31
2.2.2) Funktionale Dimension: Unternehmensnetzwerke und Outsourcing .....	36
<b>2.3) Zwischenfazit: Einordnung unternehmerischer Flexibilitätsstrategien</b> .....	<b>46</b>
<b>3) Varieties of Capitalism: Analyse nationaler institutioneller Strukturen</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1) Institutionelle Systeme: Definitorische und strukturelle Grundlagen</b> .....	<b>52</b>
3.1.1) Funktionalität und Zielsetzung: Reduzierung von Verhaltensunsicherheiten .....	52
3.1.2) Nationale Grundlagen: Basale systemische Rahmenbedingungen.....	54
<b>3.2) Marktwirtschaftliche Modelle: Dimensionen nationaler Koordination</b> .....	<b>58</b>
3.2.1) Klassische VoC-Typologie: Die Analyse entwickelter Nationen .....	59
3.2.1.1) Koordinierte Marktwirtschaften: Systeme strategischer Kooperation.....	60
3.2.1.2) Liberale Marktwirtschaften: Systeme marktbasierter Koordination .....	65
3.2.2) Adaptive VoC-Typologie: Fokus auf Entwicklungs- und Schwellenländer .....	68
3.2.2.1) Hierarchische Marktwirtschaften: Staatlich regulierte und informelle Koordination .	71
3.2.2.2) Abhängige Marktwirtschaften: Importierte Koordinationsmechanismen.....	78
3.2.3) Zwischenfazit: Klassische und neue Marktwirtschaftsmodelle .....	81
<b>3.3) Vertiefung flexibilitätsrelevanter institutioneller Systeme</b> .....	<b>86</b>
3.3.1) Arbeitsmarktflexibilität: Institutionelle Gestaltungsfaktoren.....	87
3.3.1.1) Arbeitsmarkt und Beschäftigungsschutz: Basis extern numerischer Flexibilität .....	88

3.3.1.2) Lohnflexibilität: Institutionelle Grundlagen und Basisgrenzen .....	92
3.3.1.3) Informelle Arbeitsmärkte: Institutionelle Einflüsse und Besonderheiten .....	95
3.3.2) Industrielle Beziehungen: Institutionelle Gestaltung und Wirkung.....	99
3.3.2.1) Tarifverhandlungssysteme: Institutionelle Strukturen und Mechanismen .....	102
3.3.2.2) Betriebliche Verhandlungssysteme: Organisation und Mitbestimmung.....	109
3.3.3) Humankapital: Institutionelle Konstellationen und Akkumulationsstrategien.....	112
3.3.3.1) Kategorien von Humankapital: Akkumulation und Nutzen .....	116
3.3.3.2) Effekte der Arbeitsmarktflexibilität: Spezifität und Beschäftigungsschutz.....	118
3.3.3.3) Ergänzende Einflüsse: Akkumulationsstrategie und industrielle Beziehungen .....	121
3.3.3.4) Berufliche Bildungssysteme: Komplementaritäten zur Akkumulationsstrategie .....	122
<b>3.4) Aktuelle Einflüsse ökonomischer Globalisierungsprozesse.....</b>	<b>127</b>
3.4.1) Wandel institutioneller Systeme: Zentrale Hypothesen und Diskussionsstand .....	128
3.4.2) Beschäftigung und Humankapital: Arbeitsmärkte und Globalisierungsprozesse .....	131
3.4.3) Industrielle Beziehungen: Dezentralisierungs- und Deregulierungsprozesse.....	135
3.4.4) Transnationale industrielle Beziehungen: Institutioneller Charakter und Funktionen.....	138
3.4.5) Multinationale Konzerne: Implikationen institutioneller Rahmenbedingungen .....	141
<b>3.5) Zwischenfazit: Zusammenfassung und Hypothesengenerierung .....</b>	<b>146</b>
3.5.1) Zusammenfassung: Institutionelle Systeme und Unternehmensflexibilität.....	146
3.5.2) Fallübergreifende Hypothesen: Erwartete Flexibilitätsmuster der VoC-Modelle .....	149
<b>4) Nationale institutionelle Systeme: Analyse nach dem VoC-Ansatz .....</b>	<b>158</b>
<b>4.1) Japan: Asiatisches Modell konservativer Koordination .....</b>	<b>160</b>
4.1.1) Arbeitsmarktflexibilität: Segmentierte Strukturen interner Arbeitsmärkte .....	162
4.1.2) Unternehmenskooperation und -führung: Horizontale und vertikale Kooperation .....	167
4.1.3) Industrielle Beziehungen: Kooperation durch Vertrauen und Loyalität .....	170
4.1.4) Humankapitalprofil: Akkumulation unternehmensspezifischen Humankapitals .....	175
4.1.5) Zwischenfazit: CME mit zentraler Stellung von Unternehmen .....	177
<b>4.2) Deutschland: Konservative Koordinierung und liberalisierter Dualismus.....</b>	<b>179</b>
4.2.1) Arbeitsmarktflexibilität: Kernstabilität und zunehmend dualistische Strukturen .....	180
4.2.2) Unternehmenskooperation und -führung: Komplexe institutionelle Kooperationen.....	189
4.2.3) Industrielle Beziehungen: Kollektivismus auf Industrie- und Betriebsebene .....	191
4.2.3.1) Das deutsche Tarifsysteem: Verhandlungen und Koordination auf Branchenebene..	191
4.2.3.2) Verhandlungen auf Unternehmensebene und betriebliche Mitbestimmung .....	197
4.2.4) Humankapitalprofil: Koordinierte Akkumulation spezifischen Humankapitals .....	201
4.2.5) Zwischenfazit: Idealtypus einer CME mit komplexen Koordinationsmechanismen.....	203

---

<b>4.3) Vereinigte Staaten von Amerika: Archetypus des Liberalismus .....</b>	<b>205</b>
4.3.1) Arbeitsmarktflexibilität: Steuerung durch Marktmechanismen .....	206
4.3.2) Unternehmenskooperation und -führung: Dominanz marktbasierter Kooperation .....	212
4.3.3) Industrielle Beziehungen: Deregulierte und konfliktäre Strukturen.....	213
4.3.4) Humankapitalprofil: Akkumulation allgemeinen Humankapitals .....	219
4.3.5) Zwischenfazit: Idealtypus einer LME und Koordination nach Marktprinzipien .....	221
<b>4.4) Mexiko: Liberalisierung und starke Wettbewerbsorientierung .....</b>	<b>223</b>
4.4.1) Arbeitsmarktflexibilität: Umfassende Liberalisierung in der Praxis.....	225
4.4.2) Unternehmenskooperation und -führung: Informalität und geringe Standards.....	230
4.4.3) Industrielle Beziehungen: Starker Einfluss staatlicher Kontrolle .....	231
4.4.4) Humankapitalprofil: Akkumulation allgemeinen Humankapitals .....	237
4.4.5) Zwischenfazit: DME mit staatlich koordinierter Entwicklungsrichtung zur LME .....	239
<b>4.5) Türkei: Staatliche und informelle Koordinationsmechanismen .....</b>	<b>242</b>
4.5.1) Arbeitsmarktflexibilität: Gesetzliche Rigidität bei geringer institutioneller Kapazität .....	243
4.5.2) Unternehmenskooperation und -führung: Dominanz patriarchalischer Strukturen.....	250
4.5.3) Industrielle Beziehungen: Marginalisierung von Arbeitnehmerinteressen .....	252
4.5.4) Humankapitalprofil: Wachsende Bedeutung spezifischen Humankapitals .....	258
4.5.5) Zwischenfazit: HME auf dem institutionellen Entwicklungspfad zur CME .....	260
<b>4.6) Indien: Staatlich regulierte Koordination und Marktsegregation.....</b>	<b>262</b>
4.6.1) Arbeitsmarktflexibilität: Segmentierung zwischen Rigidität und Informalität .....	265
4.6.2) Unternehmenskooperation und -führung: Dominanz diversifizierter Netzwerke .....	273
4.6.3) Industrielle Beziehungen: Segmentierte Arbeitnehmerrepräsentation .....	275
4.6.4) Humankapitalprofil: Geringe Bildung und Fokus auf allgemeines Humankapital .....	280
4.6.5) Zwischenfazit: HME mit paradoxen Entwicklungstendenzen .....	284
<b>4.7) Brasilien: Regionalisierte institutionelle Koordinationsbeziehungen .....</b>	<b>287</b>
4.7.1) Arbeitsmarktflexibilität: Gemäßigte Liberalisierung und Flexibilisierung.....	290
4.7.2) Unternehmenskooperation und -führung: Starke familiäre Machtkonzentration .....	297
4.7.3) Industrielle Beziehungen: Staatlich koordinierter Dezentralismus.....	299
4.7.4) Humankapitalprofil: Defizite in der Akkumulation von Humankapital.....	304
4.7.5) Zwischenfazit: HME mit Entwicklungsrichtung zur CME.....	306
<b>4.8) Zwischenfazit: Zusammenfassung und Hypothesengenerierung .....</b>	<b>310</b>
4.8.1) Zusammenfassung: Institutionelle Systeme und Flexibilitätsmuster .....	310
4.8.2) Fallspezifische Hypothesen: Erwartete Flexibilitätsmuster in nationalen Kontexten .....	314

<b>5) Die Fallstudienforschung: Methodologie und Empirie.....</b>	<b>320</b>
<b>5.1) Grundlagen der Fallstudienforschung: Methodologie nach Robert K. Yin .....</b>	<b>321</b>
5.1.1) Forschungsdesign: Grundstrukturen und methodische Elemente .....	325
5.1.1.1) Fallstudienaufbau: Fallauswahl und Grundtypen .....	327
5.1.1.2) Empirische Datenerhebung: Methodenwahl und Triangulation .....	329
5.1.1.2.1) <i>Qualitative Fragebögen: Ziel inhaltlicher Vorstrukturierung</i> .....	330
5.1.1.2.2) <i>Qualitative Interviews: Ziel thematischer Tiefenbetrachtung</i> .....	331
5.1.1.2.3) <i>Dokumente und Archivdaten: Zusätzliche Information und Validierung</i> .....	334
5.1.2) Datenauswertung: Methodik und Analysetechniken .....	335
5.1.2.1) Qualitative Inhaltsanalyse: Methode nach Philipp Mayring .....	336
5.1.2.2) Fallstudien-spezifische Techniken der Datenanalyse.....	341
5.1.3) Qualitätsindikatoren: Gütekriterien der Fallstudienforschung.....	343
<b>5.2) Die Fallstudie Management of Cycle: Empirisches Forschungsdesign .....</b>	<b>347</b>
5.2.1) Elemente des Forschungsdesigns: Struktureller Aufbau und Prozessarchitektur .....	348
5.2.1.1) Fallstudienaufbau und Fallauswahl: Eine eingebettete Mehrfallstudie .....	349
5.2.1.2) Datenerhebung: Prozessbeschreibung und Begründung der Methodenwahl .....	351
5.2.1.2.1) <i>Qualitative Fragebögen: Übersicht und Bestandsaufnahme</i> .....	351
5.2.1.2.2) <i>Experteninterviews: Inhaltliche Vertiefung der Steuerungsmechanismen</i> .....	354
5.2.1.2.3) <i>Dokumente und Archivmaterial: Detaillierung und Ergänzung</i> .....	358
5.2.1.2.4) <i>Aufbau einer Fallstudien-datenbank: Dokumentation und Organisation</i> .....	360
5.2.2) Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse und Pattern Matching.....	361
<b>5.3) Zusammenfassende Bewertung des Forschungsprozesses .....</b>	<b>364</b>
<b>6) Ergebnisbericht zur Fallstudie: Unternehmensflexibilität bei Daimler Trucks.....</b>	<b>366</b>
<b>6.1) Daimler Trucks: Kernelemente der Produkt- und Marktstrategie .....</b>	<b>366</b>
6.1.1) Produktdiversifikation: Globale Präsenz und regionale Markenorientierung .....	366
6.1.1.1) Überregionale Präsenz der Marke Mercedes-Benz .....	367
6.1.1.2) Regionales Netzwerk Daimler Trucks North America .....	369
6.1.1.3) Asia Business Model als regionales Netzwerk .....	370
6.1.1.4) Markterschließung mittels lokaler Joint Ventures .....	371
6.1.2) Grundlagen der Produktstrategie: Qualitätsorientierung und Innovation .....	371
<b>6.2) Einflussgestaltung der Konzernzentrale: Strukturen und Richtlinien .....</b>	<b>374</b>
6.2.1) Grundlagen der Arbeitsorganisation: Intern funktionaler Flexibilitätsrahmen .....	374
6.2.1.1) Das globale Truck Operating System: Ein toyotistisches Produktionssystem.....	374
6.2.1.2) Arbeitsorganisation und Gruppenarbeit: Konzernweit einheitliche Strukturen.....	377



---

6.2.2) Supranationale Arbeitsbeziehungen: Definition globaler Standards und Richtlinien.....	379
<b>6.3) Nationale Fallbeschreibungen: Strategien der Unternehmensflexibilität.....</b>	<b>383</b>
6.3.1) Deutschland: Vielschichtiges Instrumentarium im Konzernstammland.....	384
6.3.1.1) Industrielle Beziehungen: Konsensorientierung und Mitbestimmung.....	384
6.3.1.1.1) <i>Unternehmensexterne Gestaltung: Gewerkschaft und Arbeitgeberverband</i> .....	385
6.3.1.1.2) <i>Unternehmensinterne Gestaltung: Mitbestimmung auf mehreren Ebenen</i> .....	389
6.3.1.2) Intern numerische Flexibilität: Differenzierte Kapazitätssteuerung.....	391
6.3.1.2.1) <i>Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle</i> .....	394
6.3.1.2.2) <i>Mehrarbeit als definitive und transitorische Überstunden</i> .....	403
6.3.1.2.3) <i>Steuerung über Arbeitszeitkonten für Flexibilität in beide Richtungen</i> .....	406
6.3.1.2.4) <i>Kurzarbeit als Instrument zum Krisenmanagement</i> .....	411
6.3.1.3) Extern numerische Flexibilität: Sicherung und Entlastung der Stammebelegschaft ...	412
6.3.1.3.1) <i>Strukturelle Instrumente: Keine Nutzung zur Flexibilitätssteuerung</i> .....	413
6.3.1.3.2) <i>Befristete Beschäftigungsformen: Saisonale und situative Entlastung</i> .....	415
6.3.1.3.3) <i>Arbeitnehmerüberlassung: Funktion als Flexibilitätspuffer</i> .....	418
6.3.1.4) Intern funktionale Flexibilität: Breite Personaleinsatzflexibilität und Qualifikation..	420
6.3.1.4.1) <i>Gruppenarbeitsstrukturen als Basis einer toyotistischen Organisation</i> .....	421
6.3.1.4.2) <i>Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen</i> .....	423
6.3.1.4.3) <i>Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz</i> .....	425
6.3.1.5) Zwischenfazit: Differenzierte High road-Flexibilitätsstrategie.....	427
6.3.2) Türkei: Eingeschränktes Instrumentarium mit Entwicklungspotential.....	431
6.3.2.1) Industrielle Beziehungen: Kooperatives Verhältnis und Konsensorientierung .....	431
6.3.2.1.1) <i>Unternehmensexterne Gestaltung: Gewerkschaft und Arbeitgeberverband</i> .....	432
6.3.2.1.2) <i>Unternehmensinterne Gestaltung: Tarifvertraglich konstituierter Betriebsrat</i> ..	434
6.3.2.2) Intern numerische Flexibilität: Mehrarbeit als primärer Steuerungsmechanismus..	436
6.3.2.2.2) <i>Mehrarbeit als definitive und transitorische Überstunden</i> .....	439
6.3.2.2.3) <i>Option für Arbeitszeitkonten: Nutzung vorwiegend als Kriseninstrument</i> .....	440
6.3.2.2.4) <i>Kurzarbeit als Instrument zum nationalen Krisenmanagement</i> .....	442
6.3.2.3) Extern numerische Flexibilität: Personalausgleich bei Sonderbedarf.....	443
6.3.2.3.1) <i>Strukturelle Instrumente: Keine Nutzung zur Flexibilitätsteuerung</i> .....	443
6.3.2.3.2) <i>Befristete Beschäftigungsformen: Flexibilität mit engen Restriktionen</i> .....	445
6.3.2.3.3) <i>Arbeitnehmerüberlassung: Option als zukünftiges Flexibilitätsinstrument</i> .....	446
6.3.2.4) Intern funktionale Flexibilität: Überdurchschnittliche Qualifikationsanforderungen	446
6.3.2.4.1) <i>Gruppenarbeitsstrukturen: Geringerer Autonomiegrad bei gleichen Prinzipien</i>	447
6.3.2.4.2) <i>Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen</i> .....	448

---

6.3.2.4.3) <i>Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz</i> .....	450
6.3.2.5) <i>Zwischenfazit: Basis einer High road-Strategie mit eingeschränkten Optionen</i> .....	451
6.3.3) <i>Brasilien: Diversifizierte Flexibilitätsgestaltung nach lokalen Verhandlungen</i> .....	454
6.3.3.1) <i>Industrielle Beziehungen: Umfangreiche Mitspracherechte und starke Position</i> .....	454
6.3.3.1.1) <i>Unternehmensexterne Gestaltung: Regionale Gewerkschaftsstrukturen</i> .....	455
6.3.3.1.2) <i>Unternehmensinterne Gestaltung: Tarifvertraglich konstituierter Betriebsrat</i> ..	458
6.3.3.2) <i>Intern numerische Flexibilität: Komplexe kapazitative Steuerungsmechanismen</i> ....	459
6.3.3.2.1) <i>Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle</i> .....	461
6.3.3.2.2) <i>Mehrarbeit als definitive und transitorische Überstunden</i> .....	464
6.3.3.2.3) <i>Arbeitszeitkonten: Zwei-Konten-Logik und komplexe Wechselwirkungen</i> .....	466
6.3.3.2.4) <i>Kurzarbeit: Erste Erfahrungen mit dem neuen Kriseninstrument</i> .....	469
6.3.3.3) <i>Extern numerische Flexibilität: Nutzung primär zum Krisenmanagement</i> .....	470
6.3.3.3.1) <i>Strukturelle Instrumente: Keine Nutzung zur regulären Flexibilitätssteuerung</i> ..	470
6.3.3.3.2) <i>Befristete Beschäftigungsformen: Nicht praktikabel durch Beschränkungen</i> .....	472
6.3.3.3.3) <i>Arbeitnehmerüberlassung: Keine Relevanz durch strenge Restriktionen</i> .....	473
6.3.3.3.4) <i>Suspendierungen zu Qualifizierungszwecken als Beschäftigungsschutz</i> .....	473
6.3.3.4) <i>Intern funktionale Flexibilität: Hohe Qualifikationsniveaus und Einsatzfähigkeit</i> ....	475
6.3.3.4.1) <i>Gruppenarbeitsstrukturen im Rahmen der toyotistischen Arbeitsorganisation</i> .	475
6.3.3.4.2) <i>Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen</i> .....	475
6.3.3.4.3) <i>Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz</i> .....	477
6.3.3.5) <i>Zwischenfazit: High road-Flexibilitätsstrategie nach deutschem Muster</i> .....	477
6.3.4) <i>Vereinigte Staaten von Amerika: Konzentration auf zentrale Basismechanismen</i> .....	481
6.3.4.1) <i>Industrielle Beziehungen: Überdurchschnittlich starke Gewerkschaften</i> .....	482
6.3.4.1.1) <i>Unternehmensexterne Gestaltung: Überregionale Gewerkschaftsstruktur</i> .....	482
6.3.4.1.2) <i>Unternehmensinterne Gestaltung: Lokal gewählte Gewerkschaftseinheiten</i> .....	483
6.3.4.2) <i>Intern numerische Flexibilität: Mehrarbeit und Variabilität von Schichtmodellen</i> ...	487
6.3.4.2.1) <i>Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle</i> .....	489
6.3.4.2.2) <i>Mehrarbeit: Definitive Überstunden zur Kapazitätserhöhung</i> .....	493
6.3.4.2.3) <i>Arbeitszeitkonten: Keine rechtlich zulässige Alternative</i> .....	496
6.3.4.2.4) <i>Kurzarbeit: Kriseninstrument ohne praktische Relevanz</i> .....	496
6.3.4.3) <i>Extern numerische Flexibilität: Steuerung flexibler Stammebelegschaften</i> .....	497
6.3.4.3.1) <i>Strukturelle Instrumente: Nutzung im Rahmen der Kapazitätssteuerung</i> .....	497
6.3.4.3.2) <i>Befristete Beschäftigungsformen: Ferienarbeiter zum Personalausgleich</i> .....	499
6.3.4.3.3) <i>Arbeitnehmerüberlassung: Nutzung ausschließlich für Spezialkompetenzen</i> .....	501
6.3.4.3.4) <i>Layoffs und Recalls: Flexibilität der Stammebelegschaft</i> .....	502

---

6.3.4.4)	Intern funktionale Flexibilität: Strikte Trennung zwischen Qualifikationsniveaus ....	505
6.3.4.4.1)	<i>Gruppenarbeitsstrukturen als Basis einer toyotistischen Organisation</i> .....	506
6.3.4.4.2)	<i>Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen</i> .....	508
6.3.4.4.3)	<i>Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz</i> .....	511
6.3.4.5)	Zwischenfazit: Low road-Strategie mit branchentypischen Abweichungen .....	513
6.3.5)	Mexiko: Einfache Steuerungsmechanismen und hohe Entscheidungsfreiheit.....	517
6.3.5.1)	Industrielle Beziehungen: Arbeitgeberfreundliche Gewerkschaften.....	518
6.3.5.1.1)	<i>Unternehmensexterne Gestaltung: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände</i>	518
6.3.5.1.2)	<i>Unternehmensinterne Gestaltung: Starke Kooperationsorientierung</i> .....	519
6.3.5.2)	Intern numerische Flexibilität: Mehrarbeit und Variabilität von Schichtmodellen ...	521
6.3.5.2.1)	<i>Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle</i> .....	522
6.3.5.2.2)	<i>Mehrarbeit: Kapazitätserhöhung durch definitive Überstunden</i> .....	526
6.3.5.2.3)	<i>Arbeitszeitkonten: Ausschließlich monetäre Buchung von Mehrarbeitszeiten</i> ...	527
6.3.5.3)	Extern numerische Flexibilität: Hohe Volatilität aller Belegschaftsgruppen .....	529
6.3.5.3.1)	<i>Strukturelle Instrumente: Einstellungen und Entlassungen nach Bedarf</i> .....	529
6.3.5.3.2)	<i>Befristete Beschäftigungsformen: Probezeit und Flexibilitätspuffer</i> .....	531
6.3.5.3.3)	<i>Arbeitnehmerüberlassung: Nutzung ausschließlich in Angestelltenbereichen</i> ...	532
6.3.5.3.4)	<i>Layoffs und Recalls: Aus ökonomischen Gründen ohne Relevanz</i> .....	533
6.3.5.4)	Intern funktionale Flexibilität: Konzentration auf Minimalstandards .....	534
6.3.5.4.1)	<i>Gruppenarbeitsstrukturen: Arbeitsorganisation nach Vorbild der USA</i> .....	534
6.3.5.4.2)	<i>Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen</i> .....	534
6.3.5.4.3)	<i>Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz</i> .....	536
6.3.5.5)	Zwischenfazit: Low road-Strategie zur Ausnutzung von Kostenvorteilen.....	537
6.3.6)	Japan: Diversifiziertes Instrumentarium und vielschichtige Koordinationsformen.....	540
6.3.6.1)	Industrielle Beziehungen: Konsensorientierung und wachsende Opposition .....	541
6.3.6.1.1)	<i>Unternehmensexterne Gestaltung: Nationale Koordinationsstrukturen</i> .....	541
6.3.6.1.2)	<i>Unternehmensinterne Gestaltung: Exklusive Unternehmensgewerkschaft</i> .....	542
6.3.6.2)	Intern numerische Flexibilität: Hohes Flexibilitätspotential durch Mehrarbeit .....	546
6.3.6.2.1)	<i>Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle</i> .....	547
6.3.6.2.2)	<i>Mehrarbeit: Definitive Überstunden mit hohen Kontingenten</i> .....	550
6.3.6.2.3)	<i>Arbeitszeitkonten: Eingeschränkte Flexibilitätsoption für Angestellte</i> .....	552
6.3.6.2.4)	<i>Kurzarbeit als Instrument zum nationalen Krisenmanagement</i> .....	553
6.3.6.3)	Extern numerische Flexibilität: Stabilisierung der Stammbeslegschaft.....	554
6.3.6.3.1)	<i>Strukturelle Instrumente: Keine Nutzung zur Flexibilitätssteuerung</i> .....	554
6.3.6.3.2)	<i>Befristete Beschäftigungsformen: Primäres Instrument als Flexibilitätspuffer</i> ..	555

---

6.3.6.3.3) Arbeitnehmerüberlassung: Sekundäres Instrument des Flexibilitätspuffers.....	557
6.3.6.4) Intern funktionale Flexibilität: Zentraler Stellenwert von Qualifikation.....	559
6.3.6.4.1) Gruppenarbeitsstrukturen: Geringerer Autonomiegrad bei gleichen Strukturen	559
6.3.6.4.2) Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen .....	559
6.3.6.4.3) Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz.....	561
6.3.6.5) Zwischenfazit: High road-Flexibilitätsstrategie bei stabiler Stammbesellschaft .....	562
6.3.7) Indien: Staatlicher Protektionismus und duale Belegschaftssteuerung .....	565
6.3.7.1) Industrielle Beziehungen: Starker Einfluss der Regierungsbehörden.....	566
6.3.7.1.1) Unternehmensexterne Gestaltung: Arbeitgeberseitige Kooperationsstrukturen	566
6.3.7.1.2) Unternehmensinterne Gestaltung: Aufbau gewerkschaftlicher Organisation....	566
6.3.7.2) Intern numerische Flexibilität: Strikte Limitierungen durch Regierungsbehörden ...	569
6.3.7.2.1) Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle.....	570
6.3.7.2.2) Mehrarbeit: Definitive Überstunden nach staatlicher Genehmigung .....	573
6.3.7.2.3) Arbeitszeitkonten: Kein gesetzlich zulässiges Steuerungsinstrument .....	574
6.3.7.3) Extern numerische Flexibilität: Gesetzlicher Dualismus der Beschäftigungsformen. 574	
6.3.7.3.1) Strukturelle Instrumente: Protektionismus primär bei regulären Arbeitern .....	575
6.3.7.3.2) Befristete Beschäftigungsformen: Nicht-reguläre Beschäftigung bei Arbeitern. 576	
6.3.7.3.3) Arbeitnehmerüberlassung: Nicht-reguläre Beschäftigung bei Angestellten.....	577
6.3.7.3.4) Temporäre Layoffs und Recalls: Option zur Kompensation von Schließtagen ....	578
6.3.7.4) Intern funktionale Flexibilität: Überdurchschnittliche interne Qualifizierung.....	579
6.3.7.4.1) Gruppenarbeitsstrukturen: Fordistische Form der Gruppenarbeit.....	579
6.3.7.4.2) Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen .....	579
6.3.7.4.3) Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz.....	581
6.3.7.5) Zwischenfazit: Staatlich regulierte High road-Strategie mit geringen Optionen .....	581
<b>6.4) Globale Netzwerkgestaltung: Extern funktionale Flexibilität .....</b>	<b>584</b>
6.4.1) Internationales Produktionsnetzwerk: Strukturen einer Plattformstrategie .....	585
6.4.2) Wettbewerbssituation innerhalb des Konzernnetzwerks.....	589
<b>6.5) Ergebnisauswertung: Hypothesenprüfung und Generalisierung.....</b>	<b>591</b>
6.5.1) Prüfung der Forschungshypothesen: Flexibilitätsstrategien in der Praxis.....	591
6.5.1.1) Arbeitsmarkt und numerische Flexibilitätsgestaltung .....	592
6.5.1.2) Industrielle Beziehungen und unternehmerische Flexibilitätsspielräume .....	598
6.5.1.3) Humankapitalakkumulation und intern funktionale Flexibilitätsgestaltung .....	604
6.5.1.4) Nationale Wettbewerbsvorteile und extern funktionale Flexibilitätsgestaltung .....	610
6.5.1.5) Erwartete Flexibilitätsmuster innerhalb nationaler Kontexte .....	615
6.5.1.6) Zusammenfassung: Ergebnisse der Hypothesenprüfungen .....	620

---

6.5.2) Analytische Generalisierung: Dynamisierter VoC-Ansatz und Flexibilitätsmuster .....	626
<b>7) Fazit: Schlussbetrachtungen und Ausblick .....</b>	<b>634</b>
7.1) Rekapitulation: Beantwortung der Forschungsfragen.....	634
7.2) Reflexion: Beitrag der Dissertation zum Forschungsgebiet und zur Praxis .....	637
7.3) Ausblick: Implikationen für zukünftige Forschungsvorhaben .....	640
Literaturverzeichnis .....	645
Anhang A – Quellenverzeichnis empirische Datenerhebung.....	I
Anhang B – Fallstudienprotokoll ‚Management of Cycle‘ .....	XXVII
Anhang C – Qualitative Fragebögen.....	XLV
Fragebogen 1: Flexibilitätsinstrumente.....	XLV
Fragebogen 2: Industrielle Beziehungen .....	LVIII
Anhang D – Leitfadengestützte Experteninterviews.....	LXVII
Interviewleitfaden 1: Flexibilitätsmanagement (deutsche Version) .....	LXVII
Interviewleitfaden 1: Flexibilitätsmanagement (englische Version) .....	LXXI
Interviewleitfaden 2: Industrielle Beziehungen & Arbeitsorganisation (Dt.).....	LXXV
Interviewleitfaden 2: Industrielle Beziehungen & Arbeitsorganisation (Eng.).....	LXXIX
Anhang E – Kodierleitfaden inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse .....	LXXXIII
Anhang F – Codingstatistiken MAXQDA.....	XCIX
Eidesstattliche Erklärung – Teil 1.....	CVII
Eidesstattliche Erklärung – Teil 2.....	CIX
Lebenslauf des Autors.....	CXI

---

## Abkürzungsverzeichnis

AFL-CIO	American Federation of Labor and Congress of Industrial Organisations
AITUC	All India Trade Union Congress (Dachverband Indien)
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
AZ	Arbeitszeit
BCA	Blue Collar Associates (Trainees am Standort Chennai, Indien)
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BFDA	Beijing Foton Daimler Automotive
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BNDES	National Bank for Social and Economic Development (Brasilien)
BNZ	Betriebsnutzungszeit (praktische Anlagennutzung innerhalb der BZ)
BZ	Betriebszeit (Öffnungszeiten des Betriebs)
CETA	Comprehensive Economic and Trade Agreement (zw. EU und Kanada)
CII	Confederation of Indian Industries (Arbeitgeberdachverband Indien)
CITU	Centre for Indian Trade Unions (Dachverband Indien)
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho (brasilianische Arbeitsgesetze)
CME	Coordinated Market Economy (Koordinierte Marktwirtschaft)
CROC	Revolutionary Confederation of Peasant Workers (Dachverband Mex.)
CUT	Single Central Organization of Workers (brasil. Zentralgewerkschaft)
CT	Congreso del Trabajo (mexikanischer Arbeiterkongress)
CTM	Confederation of Mexican Workers (Gewerkschaftsdachverband)
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DICV	Daimler India Commercial Vehicles
DIEU	Daimler India Employee Union (Gewerkschaft DICV)
DLTV	Dienstleistungstarifvertrag (Metall-/Elektrobranche Deutschland)
DME	Dependent Market Economy (Abhängige Marktwirtschaft)
DTNA	Daimler Trucks North America
E4-Leiter	Daimler-Führungskraft der Ebene 4 (Teamleiter)
E5-Leiter	Daimler-Führungskraft der Ebene 5 (Industriemeister)
EBR	Europäischer Betriebsrat
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development

---

ERA	Entgeltrahmenabkommen (Tarifvertrag Metall-/Elektrobranche Dt.)
ETUC	European Trade Union Confederation
EU	Europäische Union
FKTR	Fuso Kamaz Trucks Russia
FTE	Full Time Employee (Vollzeitmitarbeiter)
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GUF	Global Union Federation
HME	Hierarchical Market Economies (Hierarchische Marktwirtschaft)
ICFTU	International Confederation of Free Trade Unions
IDB	Inter-American Development Bank
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Fund
IMK	Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung
INTUC	Indian National Trade Union Congress (Dachverband Indien)
ITC	Industrial Training Center (privatwirtschaft. Ausbildungszentren Indien)
ITI	Industrial Training Institute (staatliche Ausbildungszentren Indien)
ITUC	International Trade Union Confederation
ITWM	Fraunhofer-Institut für Techno- und Wirtschaftsmathematik
JAMA	Japan Automobile Manufacturers' Association (Konföderation)
JAW	Japan Automobile Workers' Union (Gewerkschaftsdachverband)
JBF	Japan Business Federation (Arbeitgeberdachverband)
KBR	Konzernbetriebsrat
KOSGEB	Small and Medium Enterprises Development Organization (Türkei)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LDC	Least Developed Country
LME	Liberal Market Economy (Liberale Marktwirtschaft)
LMI	Lower-middle-income Country
MBTV	Mercedes-Benz Trucks Vostok
MERCOSUR	Common Market of the South (Mercado Común del Sur)
MFTBC	Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corporation
MFWU	Mitsubishi Fuso Workers' Union (Unternehmensgewerkschaft)
MMWF	Mitsubishi Motors Workers' Federation (Gewerkschaftsverband)
MTV	Manteltarifvertrag für Metall- und Elektroindustrie (Deutschland)

---

NAFTA	North American Free Trade Agreement
NASSCOM	National Association of Software and Services Companies (Indien)
NLRA	National Labor Relations Act (USA)
NLRB	National Labor Relations Board (USA)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PPE	Program to Protect the Employment (brasil. Kurzarbeitsprogramm)
SEBRAE	System Berufsausbildung für Mikro- und Kleinunternehmen (Brasilien)
SENAC	System Berufsausbildung für Handelsberufe (Brasilien)
SENAI	System Berufs für Industrierberufe (Brasilien)
SENAR	Nationaler Ausbildungsdienst für die Landwirtschaftslehre (Brasilien)
SENAT	Nationaler Ausbildungsdienst für Logistikberufe (Brasilien)
TOS	Truck Operating System (Produktionssystem Daimler Trucks)
TPS	Toyota Produktionssystem
UAW	United Automobile Workers (Gewerkschaft USA)
UNT	National Workers' Union (Gewerkschaftsdachverband Mexiko)
VoC	Varieties of Capitalism



---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualifikationsanforderungen und Arbeitsorganisation .....	29
Abbildung 2: Funktionale Strukturen in multinationalen Unternehmen .....	44
Abbildung 3: Interdependenzen zwischen den Subsystemen in CMEs (Bsp. Deutschland) .....	64
Abbildung 4: Interdependenzen zwischen den Subsystemen in LMEs (Bsp. USA) .....	68
Abbildung 5: Interdependenzen zwischen den Subsystemen in HMEs (Bsp. Lateinamerika) .....	72
Abbildung 6: Kontinuum von Marktwirtschaften nach den klassischen und neuen VoC-Modellen ....	81
Abbildung 7: Extrempositionen der Beschäftigungssicherung .....	89
Abbildung 8: Typisierung von Arbeitsmärkten in Entwicklungsländern .....	98
Abbildung 9: Mitbestimmungsgrad von Betriebsräten (2010) .....	110
Abbildung 10: Internationale Verbreitung beruflicher Bildungssysteme (2008) .....	126
Abbildung 11: Wandel von Marktwirtschaften, 1980er - 2000er Jahre.....	130
Abbildung 12: Humankapitalstruktur und ökonomischer Fortschritt.....	134
Abbildung 13: Internationale Verlagerungen und institutionelle Kompatibilität .....	143
Abbildung 14: Nationale Entwicklungsniveaus (2010) .....	159
Abbildung 15: System industrieller Beziehungen in Deutschland.....	194
Abbildung 16: Forschungsprozessschritte der Fallstudienforschung.....	323
Abbildung 17: Grundtypen von Fallstudiendesigns .....	328
Abbildung 18: Ablaufschema einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse.....	340
Abbildung 19: Prozessualer Aufbau des Fallstudiendesigns .....	349
Abbildung 20: Fallstudienstruktur Management of Cycle.....	350
Abbildung 21: Regionale Markenpräsenz Daimler Trucks .....	367
Abbildung 22: Zielsystem der Daimler AG.....	372
Abbildung 23: Produktionssystem TOS (Truck Operating System) des Daimler-Konzerns .....	375
Abbildung 24: Systemlogik des Produktionssystems TOS .....	376
Abbildung 25: Marktsegmentation und Produktstrategie .....	586
Abbildung 26: Produktionsnetzwerk Daimler Trucks.....	587
Abbildung 27: Erweiterte ‚Varieties of Capitalism‘ und dynamische Entwicklungspfade .....	627
Abbildung 28: Muster Einverständniserklärung zur Datennutzung.....	XXXVIII

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen der Unternehmensflexibilität .....	13
Tabelle 2: Typisierung von Auslagerungsprozessen.....	39
Tabelle 3: Idealtypus High road-Flexibilitätsstrategie .....	47
Tabelle 4: Idealtypus Low road-Flexibilitätsstrategie.....	47
Tabelle 5: Ausgewählte analytische Ansätze zum Vergleich von Modellen des Kapitalismus.....	51
Tabelle 6: Institutionelle Kernelemente und Flexibilitätsstrategien der VoC-Modelle.....	83
Tabelle 7: Industrielle Entwicklung und Qualifikationsanforderungen.....	114
Tabelle 8: Humankapitalprofile und Beschäftigungsschutz .....	120
Tabelle 9: Typisierung von Ausbildungs- und Trainingssystemen.....	124
Tabelle 10: Wirkung institutioneller Faktoren auf die Flexibilitätsdimensionen .....	147
Tabelle 11: Ökonomische Rahmendaten der untersuchten Länder .....	158
Tabelle 12: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Japan) .....	177
Tabelle 13: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Japan).....	178
Tabelle 14: Abgestufte Beteiligungsrechte deutscher Betriebsräte .....	200
Tabelle 15: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Deutschland) .....	203
Tabelle 16: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Deutschland)...	204
Tabelle 17: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (USA).....	221
Tabelle 18: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (USA) .....	222
Tabelle 19: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Mexiko).....	240
Tabelle 20: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Mexiko) .....	241
Tabelle 21: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Türkei) .....	260
Tabelle 22: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Türkei).....	261
Tabelle 23: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Indien) .....	285
Tabelle 24: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Indien).....	286
Tabelle 25: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Brasilien).....	307
Tabelle 26: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Brasilien) .....	309
Tabelle 27: Komparativer Überblick nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen.....	311
Tabelle 28: Komparativer Überblick nationaler Ausprägungen der Flexibilitätsdimensionen .....	313
Tabelle 29: Gütekriterien des Fallstudiendesigns nach R. K. Yin.....	344
Tabelle 30: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standorte Deutschland) .....	392
Tabelle 31: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Deutsche Standorte 2015) .....	429
Tabelle 32: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Deutschland).....	430
Tabelle 33: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standort Türkei) .....	437

---

Tabelle 34: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Türkischer Standort 2015).....	452
Tabelle 35: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Türkei).....	453
Tabelle 36: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standorte Brasilien).....	460
Tabelle 37: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Brasilianische Standorte 2015).....	478
Tabelle 38: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Brasilien).....	480
Tabelle 39: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standorte USA).....	488
Tabelle 40: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Standorte USA 2015).....	514
Tabelle 41: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (USA).....	516
Tabelle 42: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standorte Mexiko).....	521
Tabelle 43: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Mexikanische Standorte 2015)....	538
Tabelle 44: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Mexiko).....	539
Tabelle 45: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standort Japan).....	547
Tabelle 46: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Japanischer Standort 2015).....	563
Tabelle 47: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Japan).....	564
Tabelle 48: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standort Indien).....	570
Tabelle 49: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Indischer Standort 2014-16).....	582
Tabelle 50: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Indien).....	583
Tabelle 51: Prüfung arbeitsmarktbedingter Flexibilitätseinflüsse (Hypothesen I.1 - I.3).....	593
Tabelle 52: Prüfung Einflüsse industrieller Beziehungen (Hypothesen II.1 - II.4).....	599
Tabelle 53: Prüfung Einflüsse Humankapital und Arbeitsorganisation (Hypothesen III.1 - III.2).....	605
Tabelle 54: Prüfung Einflüsse der Konzernnetzwerkgestaltung (Hypothesen IV.1 - IV.2).....	611
Tabelle 55: Zusammenfassung und Erkenntnisse der Hypothesenprüfungen.....	621
Tabelle 56: Flexibilitätsmuster der VoC-Modelle (Fokus: Automobilindustrie).....	631
Tabelle 57: Projektorganisation Management of Cycle (Daimler Trucks).....	XXXIII
Tabelle 58: Zeitleiste Projektorganisation Management of Cycle (Daimler Trucks).....	XXXV
Tabelle 59: Codings Häufigkeiten (gesamt).....	XCIX
Tabelle 60: Codings nach Dokumenten (Deutschland).....	CI
Tabelle 61: Codings nach Dokumenten (Japan).....	CII
Tabelle 62: Codings nach Dokumenten (USA).....	CII
Tabelle 63: Codings nach Dokumenten (Mexiko).....	CIII
Tabelle 64: Codings nach Dokumenten (Türkei).....	CIII
Tabelle 65: Codings nach Dokumenten (Indien).....	CIV
Tabelle 66: Codings nach Dokumenten (Brasilien).....	CIV
Tabelle 67: Codings nach Dokumenten (Kontextübergreifend).....	CV

---



---

## 1) Einleitung – Der Forschungsgegenstand Unternehmensflexibilität

Im Zuge von Globalisierungs- und Internationalisierungsprozessen in allen Wirtschaftssektoren wird ein für jedes Unternehmen spürbarer Wettbewerbsdruck erzeugt. Gefragt sind qualitativ hochwertige Produkte zu annehmbaren Preisen. Gerade Niedriglohnländer wie China oder Indien stellen die Industrie im Westen vor neue Herausforderungen. Der Welthandel ist seit 2000 jährlich um durchschnittlich 10 Prozent pro Jahr angestiegen und binnen der letzten 50 Jahre veränderten sich ebenfalls dessen Strukturen grundlegend. So besitzen Westeuropa und Nordamerika bislang die größten Welthandelsanteile, immer dichter gefolgt, bzw. teilweise überholt von ostasiatischen ‚Tigerstaaten‘ wie Singapur, China oder Indien (vgl. Bellers, 2009, S.85f). In diesem Zusammenhang hat der internationale Handel weiterhin Auswirkungen auf soziale, kulturelle und institutionelle Gefüge. Konsumstrukturen verändern sich und es werden neue Märkte erschlossen. An dieser Stelle kann noch immer die Vision des ‚Global Village‘ angeführt werden: Die Welt wächst durch wirtschaftliche, technologische oder auch politische Verflechtungen zusammen (vgl. McLuhan et al., 1995) und dies bleibt nicht ohne Folgen für Organisationen. Allgemein ist zu beobachten, dass die Liberalisierung des Handels und der „Wegfall ökonomisch relevanter Grenzen“ (Nowotny, 2000, S.254) den Spielraum multinationaler Unternehmen grundlegend verändern. Nicht mehr nationale, sondern globale Märkte werden zugänglich und mit ihnen unterschiedlichste Anforderungen. Diese Entwicklungen ermöglichen ein neues Ausmaß an Arbeitsteilung, Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen aufgrund von Faktoren wie Standortwahl für Produktionsstätten oder auch infolge gesetzlicher Bestimmungen, Lohnkosten, Infrastruktur, Rohstoffvorkommen etc. (vgl. Nowotny, 2000, S.264ff). Auch qualifikationsbedingte Strukturen, ergo *Humankapital*, spielen eine wichtige Rolle im Wettbewerb (vgl. Sell, 1999, S.73).

Allgemein kann mit relativer Regelmäßigkeit verfolgt werden, wie sich dieser internationale Wettbewerbsdruck, hervorgerufen durch ein Konglomerat der genannten Faktoren und Prozesse, auf global operierende Unternehmen auswirkt und welche strategischen Entscheidungen getroffen werden, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Gemeint sind Themen wie beispielsweise Stellenabbau, Outsourcing oder Umstrukturierungen. Insgesamt kann die Wettbewerbsposition einer Wirtschaftsorganisation durch ihre Leistungsfähigkeit verbessert werden. Durch die Prämisse des globalen Freihandels, einhergehend mit einem wachsenden, internationalen Konkurrenzdruck sind die qualitativen Anforderungen an Produkte bei zu senkenden Kosten ständig gestiegen und stellen folglich permanent Herausforderungen für die Unternehmen dar, welche den Wünschen der Konsumenten zu entsprechen versuchen (vgl. Budzinski & Kerber, 2003, S.27ff). Um qualitativ hochwertig zu produzieren, werden hohe Ansprüche an die Stabilität, Effizienz und Effektivität von Fertigungsstrukturen und -prozessen gestellt. Zur Realisierung in der Praxis sind interne Veränderungen, Flexibilisierung und Restrukturierung von Arbeitsabläufen, Verbesserung von Prozessen oder auch Qualifizierung von Mitarbeitern und Wandel, als auch Neuschaffung von Tätigkeitsfeldern nötig (vgl. Martin & Freeman, 1998, S.5f).

Der Terminus der Flexibilisierung von Unternehmenskapazitäten füllt dabei bisweilen ganze Bibliotheken und wird von zahlreichen wissenschaftlichen Fachrichtungen aufgegriffen und analysiert. Dabei kann jedoch kaum von einer einheitlichen Definition gesprochen werden, sondern vielmehr von der Betrachtung diverser Aspekte unterschiedlicher Disziplinen, häufig technologischer oder betriebswirtschaftlicher Natur. Seltener hingegen sind Untersuchungen von Flexibilisierungsstrategien vor dem Hintergrund verschiedenartiger, institutioneller Rahmenbedingungen, in welche sich Unternehmen notwendigerweise einfügen müssen. So bilden nationale Gegebenheiten das jeweilige Geschäftsumfeld, bieten Handlungsoptionen und -begrenzungen und determinieren im Endeffekt, welche Strategien zur betrieblichen Gestaltung von Unternehmensflexibilität gewählt werden können. Wie unterschiedlich sich dies in der Praxis darstellen kann wird spätestens dann offensichtlich, wenn man die ‚Hire-and-fire‘-Strategie, welche insbesondere aus den USA bekannt ist, beispielsweise mit Deutschland vergleicht. So stellt sich im Umkehrschluss die Frage nach den Hintergründen und Mechanismen, die solch divergente Ausprägungen ausformen. Dem Ziel zu deren Herausarbeitung und Erläuterung ist die vorliegende Dissertation gewidmet.

Die Notwendigkeit zur Flexibilisierung von Unternehmen stellt dabei ein globales Phänomen dar, welches seinen Ursprung vor allem in der wirtschaftlichen Dynamik einer globalisierenden Welt und deren Herausforderungen hat (vgl. Baldwin, 2013, S.13). Flexibilitätsanforderungen an Unternehmen entstehen insbesondere durch Schwankungen der Kundennachfrage und werden als situativer Anpassungsbedarf charakterisiert (vgl. Nagel, 2003, S.7). Diese gestaltet sich sowohl quantitativ, als auch qualitativ hinsichtlich Produktstandards oder -eigenschaften und schließen damit Qualitäts- sowie Prozessoptimierungen in der technologischen Organisation mit ein (vgl. Bernard, 2000, S.9f). Das ist insbesondere bei stark ausgeprägtem Wettbewerb heterogener Unternehmen und Produkte des gleichen Sektors notwendig (vgl. Flaherty, 2002, S.100ff). So ist es für Unternehmen oftmals nicht nur wichtig günstig zu produzieren, sondern auch kundenorientierte Qualitätsanforderungen mit einzubeziehen (vgl. Barrientos et al., 2011, S.322f). Dadurch kann eine Zunahme von Produktvarianten für unterschiedliche Kundenwünsche entstehen. Ergo steigt die Komplexität des Produktionsprozesses hinsichtlich variabler Kombinationsmöglichkeiten (vgl. Koch, 2012, S.34ff) bzw. „flexibler Standardisierung“ (Koch, 2012, S.37) in Richtung einer „kundenindividuellen Massenproduktion“ (Wien-dahl et al., 2009, S.98) mit Rückwirkungen auf die Kompetenzen der Mitarbeiter. Dergestalt kann Unternehmensflexibilität als ein essentieller Faktor der Wettbewerbsfähigkeit definiert werden.

Gattorna (2013) identifiziert weiterführend verschiedene Ausprägungen von Marktumgebungen, welche den Grad des Flexibilisierungsbedarfs von Produktionsunternehmen definieren. Nachfragetypen der Märkte können von stabil bis völlig flexibel variieren, mit Auswirkungen auf die Fristigkeit und Komplexität der Kapazitätsbedarfsplanung (vgl. Nagel, 2003, S.21ff). Ein Marktumfeld, beispielsweise basierend auf integrativen, langfristigen Kooperationen, ist charakterisiert durch stabile, verlässliche und vorhersagbare Entwicklungen. Dominierende Faktoren sind hierbei Qualitätsdenken, Loyalität und geringe Wandlungstendenzen. Ein volatiles Umfeld hingegen impliziert hohe Anforderungen an die unternehmerische Flexibilität. Je mehr

---

das Umfeld durch Produktdiversifikation und Nachfragedominanz beherrscht wird, gekennzeichnet durch starken Wettbewerb, wenig Markenloyalität und Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen (vgl. Porter, 1998, S.88f), desto volatiler und kurzzyklischer können Schwankungen in der Nachfragemenge auftreten (vgl. Gattorna, 2013, S.223ff). Exemplarisch lässt sich hier das Marktumfeld der Nutzfahrzeugproduktion einordnen. Es handelt sich um einen dynamischen und diversifizierten Markt mit hohen Flexibilitätsanforderungen (vgl. Park et al., 2013, S.161). Somit sind unternehmerische Ziele in diesem Kontext die Erhaltung der Nähe zum Markt und den Kunden, die Gewährleistung einer schnellen Reaktionsfähigkeit sowie eines hohen Flexibilitätspotentials, die Steigerung von Qualität und Produktivität, als auch die Optimierung von Kostenstrukturen (vgl. Koch, 2012, S.17). Die Produktivität als Gradmesser der Effizienz, mit welcher Unternehmen Inputs, wie Arbeitskraft, Maschinen, Materialien oder Wissensbestände, in Output, wie Güter oder Dienstleistungen umwandeln, bildet einen zentralen Faktor der Wettbewerbsfähigkeit von Firmen auf lokalen, nationalen und internationalen Märkten (vgl. Wagner, 2011, S.4). Eine Erhöhung bedeutet, dass mit derselben Menge Input oder konstantem Preis eine größere Menge Output, bzw. durch weniger Input dasselbe Ergebnis erzielt werden kann. Somit wird letztlich die Effizienz gesteigert. Die Arbeitsproduktivität wird dabei durch das erzielte BIP pro Arbeitsstunde gemessen (vgl. OECD, 2014c, S.40). Interne Einflussfaktoren sind das Humankapitalniveau und die variable Beschäftigungsfähigkeit, die Einkommensgestaltung, technologische Ausstattung und Arbeitsorganisationsstrukturen (vgl. ILO, 2008, S.1ff).

Lediglich produktivere Unternehmen entscheiden sich dabei zur Bedienung fremder Märkte und die produktivsten und profitabelsten darunter mittels Direktinvestition in fremde Länder (vgl. Lentz & Mortensen, 2010, S.577), als Form der internationalen Flexibilisierung von Kapazitäten im Rahmen von Konzernstrukturen. Ursache dieses Zusammenhangs sind die zusätzlichen Kosten, welche fremdländische Produktionsaktivitäten verursachen (vgl. Kimura & Kiyota, 2004, S.2). So kann gezeigt werden, dass exportierende Unternehmen im Durchschnitt produktiver sind als nicht-exportierende Betriebe (vgl. Irarrazabal et al., 2013, S.101) und aufgrund externer Markt- und Wettbewerbsanforderungen die Qualität der gehandelten Produkte stetig verbessern (vgl. Pavcnik, 2011, S.245ff). Produktivitätsvorteile etablierter Firmen können ebenfalls durch Spezialisierungsprozesse mittels stetiger Konzentration auf Kernaktivitäten begründet werden (vgl. Lentz & Mortensen, 2010, S.581ff). Die Faktorproduktivität steigt empirisch nachweisbar ebenfalls mit der Unternehmensgröße (vgl. Garloff, 2003, S.21ff). Dies kann damit erklärt werden, dass multinationale Konzerne leichteren Zugang zu Finanzmärkten, Krediten, Investoren, qualifizierten Arbeitskräften sowie qualitativ hochwertigen Komponenten besitzen. Dies führt letztlich zu einer effizienteren Faktorkombination, höherwertigen Produktionserzeugnissen und Gewinnmaximierung (vgl. OECD, 2014a, S.126ff). Es kann geschlossen werden, dass sich aus den relativen Produktivitäts- sowie Größenvorteilen eines Unternehmens eine Verbesserung der Marktmacht ergibt (vgl. Postel-Vinay & Robin, 2002, S.2308).

Durch technologische als auch Marktentwicklungen können wiederum mittel- und langfristige Veränderungen struktureller Natur induziert werden, welche eine Anpassung des gesamten

Leistungsvermögens eines Unternehmens erfordern (vgl. Nagel, 2003, S.7ff). Damit lassen sich zwei unterschiedliche Initiatoren für die unternehmerische Flexibilitätsgestaltung erkennen. Zum einen sind dies eher kurzfristige Konjunkturzyklen, welche Schwankungen im reinen Auftragsvolumen hervorrufen. Zum anderen implizieren mittel- und langfristige Wachstumsentwicklungen, sowohl der Märkte als auch der nationalen Ökonomie, tendenziell strukturelle oder strategische Anpassungen der Unternehmung. Einflussfaktoren sind beispielsweise der technologische Fortschritt oder institutionelle Rahmenbedingungen, welche letztlich die systemischen Handlungsspielräume determinieren (vgl. Milbradt et al., 2011, S.16). Ergo muss die unternehmerische Flexibilitätsgestaltung, vereinfacht ausgedrückt, geeignete Mechanismen beinhalten, welche die Nachfrage und das betriebsbedingte Angebot am Produktmarkt vor unterschiedlichen Zeithorizonten der kapazitativen Veränderungen in Einklang bringen können (vgl. Horstmann, 2005, S.119ff).

Es wird ersichtlich, dass Unternehmensflexibilität keinen Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Zielerreichung darstellt (vgl. Horstmann, 2005, S.19; Spath et al., 2013, S.70). Dergestalt determinieren die Ausprägungen organisationaler Routinen als kollektive Fähigkeiten und Kompetenzen die Unterschiede zwischen Unternehmen (vgl. Langlois, 2014, S.12) hinsichtlich ihrer Wettbewerbsposition bezüglich der Gestaltung und Nutzungsmöglichkeiten von Flexibilitäts-spielräumen (vgl. Fujimoto, 2002, S.244ff).

Die vorliegende Dissertation zielt auf die Identifizierung solcher Flexibilitätsinstrumente, deren praktischer Nutzung sowie strategische Gestaltung vor dem Hintergrund divergierender externer Rahmenbedingungen. Letztere sind insbesondere in Form von nationalen institutionellen Systemen zu verstehen, welche maßgeblich die betrieblichen Optionen beeinflussen und dementsprechend verfügbare Anpassungsmechanismen an Marktschwankungen determinieren. Die detaillierte Analyse und Herausarbeitung solcher Verbindungen zwischen makro- und mikroökonomischen Strukturen stellt ergo den primären Zweck der Arbeit dar. Nachfolgend werden nun in Abschnitt 1.1 das konkrete Erkenntnisinteresse, als auch die Forschungsfragen vorgestellt, in Teilkapitel 1.2 der strukturelle Aufbau der Dissertation erläutert und in Abschnitt 1.3 eine Übersicht zum Forschungskontext im Rahmen der Kooperation mit dem Daimler-Konzern skizziert.



## 1.1) Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen

Die strukturierte Untersuchung des Phänomens der Unternehmensflexibilität vor dem Hintergrund unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen stellt im Rahmen der vorliegenden Arbeit das zentrale Erkenntnisinteresse dar. Die Konkretisierung dessen, in Form einer finalen Forschungsfrage, ergab sich aus einem umfangreichen Literaturstudium, bei welchem der thematische Fokus sowie die Fragestellungen mehrmals revidiert, überarbeitet und konkretisiert wurden (vgl. Berg, 2001, S.24ff; Flick, 2014a, S.132f). Als Resultat zielt die zentrale Forschungsfrage auf eine analytische und konzeptionelle Verbindung zwischen Phänomen und Kontextfaktoren, als „Tür zum untersuchten Forschungsfeld“ (Flick, 2014a, S.140):

*Wie lassen sich vor dem Hintergrund nationaler institutioneller Systeme spezifische Muster zur Gestaltung von Unternehmensflexibilität ableiten und korrespondierende Flexibilisierungsstrategien auf Unternehmensebene empirisch identifizieren?*

Diese Forschungsfrage lässt sich in die von Reichertz (2014) dargestellten Großfragerichtungen der qualitativen Sozialforschung einordnen, hinsichtlich der Intention zur „Rekonstruktion deutungs- und handlungsgenerierender Strukturen“ (Reichertz, 2014, S.71). Zielsetzung ist ergo die Identifikation und Ausarbeitung von Mustern der unternehmerischen Flexibilitätsgestaltung in einem ersten Schritt, deren tatsächliche Existenz und Nachweisbarkeit anschließend mittels empirischer Forschung in der Praxis überprüft werden sollen. Diese zentrale Forschungsfrage hinterlässt weitere offene Problemfelder, welche einer finalen Beantwortung vorgelagert sind und zunächst untersucht werden müssen. Aufgrund dessen werden untergeordnete, spezifischere Teilfragen gebildet (vgl. Flick, 2014a, S.134), welche zum einen die fokussierte Aufgabenstellung handhabbarer machen und zum anderen den Forschungs- und Erkenntnisprozess strukturieren sollen (vgl. Creswell, 2013, S.140f). Dadurch wird das aufgezeigte Forschungsproblem vor allem empirisch operationalisierbar und forschungspraktisch realisierbar (vgl. Flick, 2014a, S.27; Miles & Huberman, 1994, S.22ff). Dementsprechend folgt die Ableitung der Teilfragen einer deduktiven Logik, welche sich, ausgehend vom übergeordneten Phänomen der Unternehmensflexibilität, über die modellhafte Definition systemischer, institutioneller Kontextfaktoren sowie deren konkreten nationalen Ausprägungen der Analyse praktischer Flexibilitätsstrategien nähert. Insofern untergliedern sich die Fragen in vier thematische Komplexe:

### **A) Gestaltungsformen des Phänomens Unternehmensflexibilität**

A1) *Welche Optionen besitzen Unternehmen zur Generierung von arbeitspolitischen Flexibilitätspotentialen?*

A2) *Welche Einflussfaktoren wirken in welcher Weise auf die unternehmerische Nutzung von arbeitspolitischen Flexibilitätsinstrumenten?*

Zunächst muss geklärt werden, was unter dem Terminus Unternehmensflexibilität im Rahmen der vorliegenden Dissertation gemeint ist. Hierzu wird ein Schema benötigt, welches wiederum konkretere Maßnahmen oder Optionen subsumiert, die in der Praxis überprüfbar sind. An dieser Stelle sollten ebenfalls erste Implikationen vorhandener Kontext- und Einflussfaktoren identifiziert werden, wodurch eine fokussierte Erarbeitung von Modellen relevanter institutioneller Systeme und Mechanismen mit Hinblick auf das zentrale Erkenntnisinteresse ermöglicht wird.

## **B) Definition und Kontextfaktoren institutioneller Systeme und Mechanismen**

B1) *Wie lassen sich nationale institutionelle Systeme kategorisieren und deren Funktionsweisen charakterisieren?*

B2) *Welche institutionellen Mechanismen beeinflussen auf welche Weise die unternehmerischen Gestaltungsoptionen arbeitspolitischer Flexibilitätsstrategien?*

Nach der Klärung des basalen Verständnisses, als auch der Funktionalitäten von Optionen der Unternehmensflexibilität wird anschließend der Aufbau eines Erklärungsrahmens zu deren Gestaltung im internationalen Kontext benötigt. Zunächst sollte hierzu ein übergeordnetes Kategoriensystem institutioneller Systeme auf nationaler Ebene identifiziert und ausgearbeitet werden. Hierauf folgt die Analyse relevanter Einflusskanäle auf die Möglichkeiten und Begrenzungen unternehmerischer Strategien zur Generierung von Flexibilitätspotentialen. Auf diese Weise kann ergo eine Synthese zwischen beiden thematischen Konstrukten erreicht werden, welche dazu geeignet ist, divergierende Ausprägungen von Flexibilitätsstrategien vor dem Hintergrund nationaler systemischer Gegebenheiten zu kategorisieren und zu erklären sowie Vorhersagen zu treffen.

## **C) Kontextuale Charakteristika nationaler institutioneller Systeme**

C1) *Wie lassen sich die betrachteten Nationen systematisch in den übergeordneten Erklärungsrahmen kategorisieren?*

C2) *Wie funktionieren die relevanten institutionellen Systeme und Mechanismen in den konkret betrachteten Nationen und welche Vorhersagen können dabei zu Flexibilitätsmustern abgeleitet werden?*

An dieser Stelle erfolgt die Anwendung des entwickelten Kategorienschemas auf konkrete nationale Untersuchungskontexte. Dergestalt muss die Praktikabilität ersterer mittels Einordnung in letztere überprüft werden. Dieser Schritt geht einher mit der Deskription vorhandener institutioneller Systeme und Mechanismen entlang der zuvor erarbeiteten Wirkungszusammenhänge, sodass letztlich Annahmen zu wahrscheinlichen Gestaltungsspielräumen und Funktionalitäten der Unternehmensflexibilität in den nationalen Kontexten getroffen werden können.

## **D) Fallbezogene Analyse empirischer Flexibilitätsstrategien auf Unternehmensebene**

D1) *Welche Flexibilitätsstrategien lassen sich auf Unternehmensebene in den untersuchten Fällen empirisch identifizieren und wie sind diese konkret gestaltet?*

Zuletzt muss schließlich die Frage nach der empirischen Nachweisbarkeit der zuvor erarbeiteten Zusammenhänge und Mechanismen in der Praxis gestellt werden. Dieser Schritt leitet zur finalen Beantwortung der zentralen Forschungsfrage über und adressiert den letzten Part des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Dissertation. Dabei werden die theoretischen, bzw. kontextualen Annahmen mittels empirischer Forschung überprüft, sodass Rückschlüsse gezogen werden können, resultierend in einer Konkretisierung der übergeordneten Konzepte, insbesondere hinsichtlich der angestrebten Verbindung institutioneller Rahmenfaktoren mit erwartbaren Flexibilitätsstrategien, welche die ursprüngliche Zielsetzung darstellt.

Hierbei lässt sich eine deduktive Forschungsintention erkennen, die wiederum die Struktur, als auch den Aufbau der Arbeit mit determiniert. Wohingegen die Verbindung der Konstrukte mittels empirischer Daten, bzw. die strukturelle Verlängerung der bereits bekannten Ordnung, den induktiven Teil darstellt. Wodurch letztlich ein Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion geleistet werden soll (vgl. Reichertz, 2014, S.76f).

## **1.2) Aufbau und Struktur der Arbeit: Ein positivistisches Forschungsprogramm**

Grundsätzlich folgt die vorliegende Arbeit einer *linear-analytischen Struktur* vor dem Hintergrund der Fallstudienforschung nach Robert K. Yin. Insofern bildet der Aufbau eine *inhaltlich-sequentielle Logik* der Ausgestaltung des Forschungsthemas (vgl. Yin, 2014, S.188; Hering & Schmidt, 2014, S.533). Diese orientiert sich am erkenntnistheoretischen Programm des *Postivismus*, das den Naturwissenschaften entstammt. Grundlage dessen ist die Auffassung, dass eine externe, faktenbasierte Realität existiert, welche unabhängig ist von deren subjektiver Beschreibung und objektiv direkt erklärt werden kann (vgl. Sharma, 2009, S.701). Wissenschaftliche Erkenntnis wird hier auf deduktivem Weg mittels empirischer Überprüfung von Theorien und Hypothesen erreicht, wodurch tendenziell allgemeingültiges, übertragbares Wissen produziert wird (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.4f). Der *Postpositivismus* hingegen erkennt, dass keine absolute Wahrheit existiert, wodurch eine Öffnung zum qualitativ-interpretativen Forschungsparadigma impliziert wird (vgl. Sharma, 2009, S.701ff). Im Kontext des Postpositivismus kann, wie die Forschungsfragen im vorangegangenen Abschnitt 1.1 nahelegen, im Rahmen eines übergeordneten Kontextsystems lediglich ein Ausschnitt der Realität begriffen und näherungsweise beschrieben werden. Die Erforschung der Unternehmensflexibilität vor dem Hintergrund institutioneller Gegebenheiten anhand lokaler Tiefenbetrachtungen kann als ein solcher partikularistischer Fokus interpretiert werden (vgl. Creswell, 2013, S.36). Demzufolge kann die vorliegende Arbeit „keine uneingeschränkten Wahrheiten“ präsentieren, sondern „eingeschränkte Deutungsangebote“ (Flick, 2014a, S.25) eines Ausschnitts

der Wirklichkeit. Der Erkenntnisgewinn erfolgt hierbei mittels Induktionsschluss, wie in Teilkapitel 5.1 genauer erläutert wird (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.37).

Im Einklang mit diesem grundlegenden Ansatz werden zunächst die theoretischen Konstrukte im Zusammenhang mit dem Forschungsthema dargelegt und dezidiert erläutert. Dies ist notwendig, um relevante Begriffsdefinitionen und bereits bestehende Modelle herauszuarbeiten, auf welchen die empirische Forschung aufbauen kann (vgl. Berg, 2001, S.16). Dergestalt wird von einem theorieorientierten Ansatz gesprochen, bei welchem keine gänzlich neue Theorie am Ende des Forschungsprozesses steht, sondern deren Überprüfung und Weiterentwicklung (vgl. Dul & Hak, 2008, S.38f). Dies lässt sich im vorliegenden Kontext damit begründen, dass das Phänomen der Unternehmensflexibilität als auch der institutionenökonomische Ansatz der *Varieties of Capitalism* bereits in zahlreichen Publikation ausgearbeitet wurden, wodurch es keiner weiteren Grundlagenforschung bedarf, sodass letztlich kein exploratives Forschungsdesign gewählt wird (vgl. Flick, 2014a, S.513f; Miles & Huberman, 1994, S.17; Dul & Hak, 2008, S.176). Dergestalt ist die vorliegende Fallstudie im Rahmen der Dissertation theorieorientierter Natur und dient dem Ziel, einen Beitrag zur Entwicklung des theoretischen Konstrukts des Varieties of Capitalism-Ansatzes in Zusammenhang mit spezifischen unternehmerischen Flexibilisierungsstrategien leisten zu können. Dieser Prozess wird *empirischer Zyklus* genannt, da die Theorie mittels Hypothesen getestet wird und im Folgenden Rückschlüsse gezogen werden (vgl. Dul & Hak, 2008, S.38f; Hopf, 2015, S.163f). Insofern gilt es Forschungslücken oder ‚blinde Flecken‘ genauer zu betrachten. Damit lässt sich die Struktur der Arbeit wie folgt nach einer deduktiven Logik skizzieren: Erkenntnisinteresse, Theorie, methodisches Design, Datenerhebung und -auswertung, Datenanalyse und Schlussfolgerungen (vgl. Berg, 2001, S.18).

Im Rahmen des strukturellen Aufbaus der vorliegenden Dissertation wird in Kapitel 2) *Unternehmensflexibilität: Dimensionen und Gestaltungsformen* zunächst das zu untersuchende Phänomen als Kernthema ausführlich behandelt. Dies beinhaltet die Einführung eines Modells zur Thematik sowie eine dezidierte Erläuterung von dessen Dimensionen und Gestaltungsfaktoren. Dadurch wird die thematische Grundlage zur Darstellung von arbeitspolitischen Flexibilitätsoptionen geschaffen, auf deren Basis ein späterer Vergleich zwischen nationalen Kontexten erfolgen kann. Außerdem werden idealtypische Flexibilitätsstrategien abgeleitet, welche jeweils aus bestimmten instrumentellen Grundkonstellationen bestehen.

In Kapitel 3) *Varieties of Capitalism: Analyse nationaler institutioneller Strukturen* folgt dann die Darstellung und Erläuterung der relevanten Kontextfaktoren vor dem Hintergrund des Modellkonstrukts des VoC-Ansatzes. Dieses Konstrukt ermöglicht einen Vergleich institutioneller Systeme und deren Wirkung auf die Ausgestaltung von Flexibilitätsstrategien. Hierfür werden zunächst grundlegende Charakteristika institutioneller Systeme eingeführt, gefolgt von den klassischen Kapitalismusmodellen des VoC. Vor dem Hintergrund, dass diese lediglich hochentwickelte Länder analysieren können, wird im Folgenden eine Ergänzung zur Einordnung von Entwicklungs- und Schwellenländern vorgenommen und dementsprechend der Ansatz strukturell erweitert. Anschließend erfolgt eine thematische Vertiefung der relevanten institutionellen Systeme, welche im Besonderen Auswirkungen auf die Gestaltung betrieblicher

Flexibilität besitzen. Im Einzelnen sind das der Arbeitsmarkt, die industriellen Beziehungsstrukturen sowie das Bildungssystem. Letzteres vor allem mittels Strategien zur Akkumulation von Humankapital. Nach Etablierung dieser systemischen Grundlagen werden aktuelle Einflüsse durch ökonomische Globalisierungsprozesse diskutiert. Dies repräsentiert gleichermaßen den derzeitigen Forschungsstand zum VoC-Ansatz, insbesondere beinhaltend Tendenzen und Entwicklungen des institutionellen Wandels. Nachfolgend werden dann forschungsrelevante Hypothesen abgeleitet.

Kapitel 4) *Nationale institutionelle Systeme: Analyse nach dem VoC-Ansatz* dient im nächsten Schritt der ausführlichen Beschreibung und Konkretisierung der jeweiligen nationalen Kontexte der durchgeführten Fallstudie: Japan, Deutschland, die USA, Mexiko, die Türkei, Indien und Brasilien. Die strukturelle Gliederung orientiert sich dabei an den herausgearbeiteten institutionellen Kernsystemen aus dem vorherigen Kapitel, welche wiederum aus den Dimensionen des klassischen VoC-Ansatzes ausgewählt sind. Dargestellt werden jeweils die Arbeitsmarktflexibilität, Formen der Unternehmenskooperation und -führung, die industriellen Beziehungen sowie das nationale Humankapitalprofil ausführlich erläutert. Hiernach sind sowohl die Modellbasis, als auch die Konkretisierung auf Länderebene implementiert, auf deren Grundlage die Empirie aufsetzen kann.

Kapitel 5) *Die Fallstudienforschung: Methodologie und Empirie* bildet schließlich das Methodenkapitel der vorliegenden Dissertation. Diesbezüglich werden zunächst die Grundlagen der Fallstudienforschung nach Robert K. Yin eingeführt und dezidiert methodisch erläutert. Das beinhaltet wiederum die Darstellung des Studiendesigns, der Erhebungsinstrumente, Maßnahmen zur Datenauswertung sowie relevante Qualitätsindikatoren zum Forschungsprozess. Im Anschluss erfolgt im selben Kapitel die konkrete Beschreibung des Aufbaus und der prozessualen und methodischen Umsetzung des für diese Arbeit vorliegenden empirischen Forschungsdesigns der integrierten Mehrfallstudie *Management of Cycle* im Kontext der Nutzfahrzeugsparte des Daimler-Konzerns, von der Datenerhebung bis zur Datenauswertung.

Kapitel 6) *Ergebnisbericht zur Fallstudie: Unternehmensflexibilität bei Daimler Trucks* fasst anschließend die gewonnenen Erkenntnisse und Zusammenhänge der empirischen Forschung im Rahmen der Fallstudie strukturiert zusammen. Einführend wird hierfür die Marken- und Produktstruktur des Konzernverbunds dargestellt, mit Relevanz für die betrachteten Standorte, sodass eine erste funktionale Einordnung in das Netzwerk erfolgen kann und Implikationen für deren lokale Positionierung dargestellt werden können. Hiernach wird die Einflussgestaltung der Konzernzentrale hinsichtlich der Arbeitsorganisationsstrukturen, als auch supranationaler Arbeitsbeziehungen erläutert, welche ebenfalls Einflussfaktoren zur Flexibilitätsgestaltung ausformen. Anschließend werden ausführlich die jeweiligen Flexibilitätsinstrumente an den betrachteten Standorten im Rahmen detaillierter Fallbeschreibungen ausgeführt. Hierzu zählen die Gestaltung der lokalen industriellen Beziehungen, Maßnahmen der Arbeitszeit- und Personalflexibilität sowie arbeitsorganisatorische Strukturen. Schließlich werden die nationalen, empirisch beobachteten Flexibilitätsstrategien abgeleitet. Darauf folgt die Erläuterung der globalen Netzwerkgestaltung zwischen den Standorten als detaillierte Betrachtung

der funktionalen Strukturen innerhalb des Konzernverbunds. Diese wiederum besitzen einen Einfluss auf die lokal praktizierten Flexibilitätsstrategien hinsichtlich der Positionierung und Beziehungsgestaltung der Werke zueinander. Die abschließende Ergebnisauswertung beinhaltet letztlich die Prüfung der Hypothesen sowie Modellentwicklung gemäß des Erkenntnisinteresses der Dissertation im Sinne einer analytischen Generalisierung der Befunde.

In Kapitel 7) *Fazit: Schlussbetrachtungen und Ausblick* erfolgen dann die finale Beantwortung der Forschungsfragen, eine Reflexion zum Forschungsprozess und des Beitrags der Dissertation zum wissenschaftlichen Forschungsgebiet sowie ein Ausblick auf mögliche, zukünftige Forschungsprojekte auf Basis der Erkenntnisse und zur thematischen Weiterentwicklung der vorliegenden Arbeit.

Im folgenden Abschnitt werden kurz der Forschungskontext, als auch die organisatorische Einbettung des Dissertationsprojekts im Rahmen der Kooperation mit dem Daimler-Konzern vorgestellt. Eine dezidierte methodische Betrachtung findet in Kapitel 5 statt.

### **1.3) Forschungskontext: Organisatorische Einbettung im Daimler-Konzern**

Obgleich die empirische Datenerhebung im unternehmerischen Kontext des Daimler-Konzerns stattfand, kann bei der vorliegenden Dissertation nicht von einer Evaluations- oder Auftragsforschung gesprochen werden. Es wird ferner keine Erfolgs- oder Wirksamkeitsmessung von Programmen oder Maßnahmen durchgeführt, welche das Kernelement einer solchen Forschungsmethodologie bilden (vgl. Diekmann, 2014, S.37ff; Döring & Bortz, 2016, S.18f).

Die Fallstudie *Management of Cycle*, welche den empirischen Teil der Arbeit bildet, geht zu großen Teilen aus dem gleichnamigen internationalen Projekt der Nutzfahrzeugsparte des Daimler-Konzerns hervor. Hierdurch definiert sich der organisatorische Kontext. Ziel ist die deskriptive Ausarbeitung von Flexibilitätsinstrumenten und Steuerungsmechanismen von 13 verschiedenen Standorten in sieben Ländern der Division Daimler Trucks. Dazu zählen Deutschland, die Türkei, Brasilien, die USA, Mexiko, Japan und Indien. Insofern soll eine breite Transparenz zum Thema der Unternehmensflexibilität im betrieblichen Umfeld vor dem Hintergrund divergierender institutioneller Kontexte geschaffen werden. Die Zusammensetzung der Fallstudie findet sich in Abschnitt 5.2.1.1) *Fallstudienaufbau und Fallauswahl: Eine eingebettete Mehrfallstudie* detailliert erläutert. Die methodische Struktur und praktische Durchführung der Datenerhebung bleibt dabei überwiegend frei gestaltbar. Dies ermöglicht gleichermaßen die adäquate wissenschaftliche Bearbeitung des Themenfeldes mit unterschiedlichen Methoden. Dadurch dient ergo die Projektorganisation, bestehend aus einem Netzwerk internationaler Fachexperten mit fundierten praktischen Kenntnissen und Wissensbeständen, als Datengrundlage für die empirische Feldforschung der vorliegenden Dissertation. Dementsprechend existiert eine Integration in die betriebsinternen Organisationsstrukturen, was zum einen den Zugang zu Informationen und Primärdaten deutlich erleichtert und zum anderen

die Kooperationsbereitschaft vonseiten der Teilnehmer sichert. Dadurch kann ein tiefgehender, qualitativer Einblick in das Forschungsfeld erlangt werden.

Die Ergebnisse der operativen Projektarbeit sind prozessual und analytisch separat vom wissenschaftlichen Forschungsprozess zu betrachten. Vielmehr können erstere als deskriptive Zwischenprodukte interpretiert werden, welche teilweise auf denselben Datengrundlagen beruhen. Diese wird im Rahmen der wissenschaftlichen Methodentriangulation noch erweitert. Die Aspekte werden detaillierter in Teilkapitel 5.2) *Die Fallstudie Management of Cycle: Empirisches Forschungsdesign* ausgeführt. Die Zielsetzung sowie die inhaltliche und methodische Struktur, als auch der erkenntnistheoretische Umfang der vorliegenden Arbeit sind jedoch keineswegs vom Auftraggeber determiniert oder beeinflusst (vgl. Döring, 2014, S.167f; Schnell et al., 2008, S.44f). Vielmehr handelt es sich um eine wissenschaftliche Studie in Kooperation mit einem Praxispartner, jedoch nicht um primär anwendungsorientierte Evaluationsforschung (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.151).

## 2) Unternehmensflexibilität: Dimensionen und Gestaltungsformen

Das Themenfeld der Unternehmensflexibilität betrachtet im Groben die unternehmerischen Handlungsoptionen zur adäquaten Anpassung an zumeist extern induzierte Veränderungen. Bisher gibt es aufgrund der Vielzahl an Perspektiven verschiedener Fachbereiche keine einheitliche Definition des Flexibilitätsbegriffs oder ein allgemeingültiges Konzept (vgl. Nagel, 2003, S.1f). Im vorliegenden Kontext bezieht sich der Terminus der Flexibilität sowohl auf innerbetriebliche Prozesse, als auch auf die Struktur der Belegschaft sowie des Unternehmens im Gesamten (vgl. Eichhorst & Tobsch, 2014, S.7).

Es handelt sich ergo um ein mehrdimensionales Themenfeld, welches die Veränderbarkeit von Unternehmen analysiert (vgl. Horstmann, 2005, S.11f). Dies betrifft im Ergebnis die Variation der möglichen Ausbringungsmenge, angewendete Prozessstrukturen, als auch die Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter (vgl. Begger et al., 2013, S.26). Zentrale Erfolgsfaktoren sind die effektive Koordination, Adaption, Integration, Transformation und Rekonfiguration interner, als auch externer Kompetenzen zur Anpassung an Veränderungen (vgl. Teece et al., 2002, S.334ff). Unternehmensflexibilität kann dergestalt als Produkt der Anwendung von organisationalen Fähigkeiten interpretiert werden. Konkret ist die Anpassung an externe Anforderungen mit internen und externen Mitteln gemeint, wie etwa die Deckung des Kundenbedarfs unter schwankenden ökonomischen Voraussetzungen (vgl. Flaherty, 2002, S.100). Insgesamt lässt sich die arbeitspolitische, eher operative Handlungsflexibilität von Unternehmen in diesem Kontext als das Produkt der Anpassungsmöglichkeiten der Belegschaft in Größe und Funktionalität, als auch deren Einsatzoptionen kategorisieren vor dem Hintergrund nationaler, institutioneller Rahmenbedingungen (vgl. OECD, 1986, S.122), wie gesetzlichen Regularien oder der Struktur und Funktionalität des Arbeitsmarkts (vgl. Sende & Galais, 2014, S.2). Institutionen können als nationalspezifische Konditionen beschrieben werden, welche die Funktions- und Organisationsweise von Unternehmen determinieren (vgl. Porter, 1998, S.71). In der Regel versuchen Betriebe entsprechend auf kurz- und mittelfristige Nachfrageschwankungen zu reagieren, ohne strukturelle Modifikationen an Betriebsabläufen vornehmen zu müssen (vgl. Baszenski & Stowasser, 2013, S.62). Das klassische Instrumentarium beinhaltet insbesondere flexible Beschäftigungsformen und Arbeitszeitregelungen zur direkten Einflussnahme auf Produktionskapazitäten nach betrieblichen Erfordernissen (vgl. Ackermann, 2008, S.2).

Zentral sind unternehmerische Handlungsoptionen zur flexiblen und schnellen Reaktion auf eine dynamische Umwelt (vgl. Sende & Galais, 2014, S.19), bei gleichbleibender Qualität und Verlässlichkeit gegenüber Kunden durch Erweiterung des organisationalen Möglichkeits- und Gestaltungsrahmens (vgl. Teece et al., 2002, S.342ff). Hierbei soll das Augenmerk weniger auf der technologischen Flexibilität zur Bewältigung eines variablen Produktmixes liegen, sondern vielmehr auf der Komposition von Stellhebeln zur Realisierung schwankender Produktionsvolumina. Obgleich beide Formen nicht vollständig voneinander zu trennen sind (vgl. Hallgren & Olhager, 2009, S.748ff). So können technologische Rahmenbedingungen gleichermaßen die Grenzen eines Flexibilitätsgürtels ausweisen, welche wiederum die Einsatzmöglichkeiten von



Flexibilitätsmaßnahmen limitieren (vgl. Som, 2013, S.20f). Hierzu existieren insgesamt diverse Instrumente, welche sich zum einen auf die Organisation einer lokalen Produktionsstätte beziehen und zum anderen auf die Struktur der Unternehmung in einem globalisierten Handlungsumfeld. Ersteres beinhaltet insbesondere die Zusammensetzung und Flexibilisierung der Belegschaft als Humanressourcen, hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen, angelehnt an die Möglichkeiten externer Gegebenheiten (vgl. Knuth, 2004, S.1f). Impliziert werden verschiedene Dimensionen der Flexibilität, von der Variation der Produktionsfrequenz auf unterster Ebene, der Entwicklung sowie adäquater Nutzung interner Kapazitäten und Fähigkeiten auf individueller oder kollektiver Ebene, bis hin zur Entscheidung für den geeigneten Produktionsstandort durch das Management (vgl. Dosi et al., 2002, S.2ff).

Tabelle 1: Dimensionen der Unternehmensflexibilität

Instrumente	Numerisch (quantitativ)	Funktional (qualitativ)
<b>Intern</b> (Innerhalb der Unternehmensgrenzen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Variable Arbeitszeitgestaltung in Lage, Länge und Verteilung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Variable Schichtmodelle</li> <li>➢ Mehrarbeit</li> <li>➢ Arbeitszeitkontensysteme</li> <li>➢ Gleitzeit/Vertrauensarbeitszeit</li> <li>➢ Teilzeit</li> </ul> </li> <li>- <b>Kurzarbeit</b></li> <li>- <b>Lohnflexibilität</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Arbeitsorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Gruppenarbeit</li> <li>➢ Job Rotation</li> <li>➢ Job Enlargement</li> <li>➢ Job Enrichment</li> <li>➢ Abordnungen/Verleihungen</li> </ul> </li> <li>- <b>Qualifizierungsmaßnahmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ (Aus-)Bildung</li> <li>➢ Weiterbildung („off-the-job“)</li> <li>➢ Trainings „on-the-job“</li> </ul> </li> </ul>
<b>Extern</b> (Austausch mit unternehmensfremden Bezugssystemen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Einstellungen &amp; Entlassungen</b></li> <li>- <b>Temporäre Layoffs &amp; Recalls</b></li> <li>- <b>Befristete Arbeitsverträge</b></li> <li>- <b>Arbeitnehmerüberlassung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Unternehmensnetzwerke</b></li> <li>- <b>In-/Outsourcing</b></li> <li>- <b>In-/Offshoring</b></li> </ul>

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Knuth, 2004, S.15; Sende & Galais, 2014, S.27ff; Dütsch & Struck, 2010, S.5, S.13f; Arpaia et al., 2010, S.13; Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.20; Haseloh, 2013, S.149)

Insgesamt existieren vier Dimensionen der Unternehmensflexibilität, wie die oben stehende Tabelle 1 verdeutlicht. Diese basieren auf der empirischen und analytischen Grundlage einer Studie der OECD (1986, S.90) und unterstützen das Verständnis von Flexibilität als „komplexes, multidimensionales Konzept“ (Hallgren & Olhager, 2009, S.747). Dieses Kategoriensystem ermöglicht die einfache Zuordnung, als auch Systematisierung einzelner Instrumente und Maßnahmen zu klar abgrenzbaren und nachvollziehbaren Typologien. Es kann zudem auf verschiedene nationale Kontexte übertragen werden (vgl. Sende & Galais, 2014, S.9f).

Grundsätzlich besteht eine Differenzierung zwischen numerischen und funktionalen Instrumenten. Erstere beinhalten Methoden der quantitativen Anpassung von Arbeitszeiten oder variable Personalkapazitäten (vgl. Bernard, 2000, S.113), orientiert am Bedarf des Unternehmens hinsichtlich der Beschäftigungsmenge (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.4). Während letztere die Variabilität von Beschäftigungsmodalitäten im Sinne der Arbeitsorganisation und Qualifizierung, bzw. die strukturelle oder strategische Gestaltung betrieblicher Funktionen beinhaltet (vgl. OECD, 1986, S.90f; Bernard, 2000, S.125; Nagel, 2003, S.12f). Solche Maßnahmen orientieren sich an der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft innerhalb des Betriebs (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.4). Insofern kann Flexibilität hiernach verstanden werden als „freedom to

vary or adjust the quantity and quality of the labour input in response to changes in demand“ (Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.19). Insgesamt kann ein Unternehmen im Sinne eines komplexen, funktionalen Systems dann als flexibel erachtet werden, wenn es trotz externer Störungen stets zu einem Gleichgewichtszustand gelangen und damit exogene Einflüsse operational ausgleichen, bzw. sich kontextabhängig optimal anpassen kann (vgl. Horstmann, 2005, S.39f).

Beide Ausprägungen werden in unternehmensinterne und -externe Instrumente untergliedert. Wodurch instrumentelle Bündelungen zu ganzheitlichen Flexibilitätsstrategien ermöglicht werden. Eine basale Differenzierung geht auf Sengenberger und Pyke (1992) zurück, die zwischen *High road*- und *Low road-Strategien* unterscheiden. Erstere basiert auf Effizienzverbesserungen und Innovation als Wettbewerbsfaktoren, einhergehend mit Steigerungen von Löhnen und sozialen Konditionen sowie des Beschäftigungsschutzes. Letztere hingegen definiert Wettbewerbsvorteile vorwiegend durch günstige Arbeitskosten (vgl. Sengenberger & Pyke, 1992, S.12f). In Abschnitt 2.1 werden zunächst interne Instrumente und Gestaltungsformen, in Teilkapitel 2.2 externe Maßnahmen erläutert. Dabei findet eine Trennung zwischen der numerischen und funktionalen Dimension statt. In 2.3 wird ein Zwischenfazit gezogen.

### **2.1) Interne Flexibilität: High road-Unternehmensstrategie**

Diese Dimension zielt auf Handlungsoptionen zur Flexibilitätsgestaltung innerhalb eines Unternehmens ab (vgl. Bernard, 2000, S.70; Eichhorst et al., 2011, S.6). Die vorwiegende Nutzung interner Flexibilitätsinstrumente impliziert gleichermaßen eine höhere Beschäftigungsstabilität im Unternehmen durch die flexible Nutzung bereits vorhandener Humanressourcen mittels Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung, -organisation oder Qualifikation (vgl. Knuth, 2004, S.16f; Plantenga & Remery, 2010, S.19). So dominieren Instrumente zur Gestaltung einer flexiblen Arbeitsorganisation und Humankapitalentwicklung gegenüber Einstellungen und Entlassungen (vgl. Linne et al., 2002, S.9f). Relevante Formen der Personalanpassung sind vorwiegend die interne berufliche Aus- und Weiterbildung (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.2). Die *High road* bezeichnet insofern funktional flexible Arbeitsplätze unter kooperativen industriellen Beziehungen, was wiederum ein hohes Lohnniveau und Gruppenarbeitsstrukturen zur Herstellung komplexer Güter impliziert (vgl. Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.3). Zentrales Ziel einer High road-Strategie ist die Erhöhung der Produktivität durch technologische Innovation, Produktdesign und Optimierung der Organisationsstrukturen (vgl. Sharma, 2007, S.2). Insgesamt kann die Komposition von Instrumenten der internen Flexibilität als die Gestaltung der internen Arbeitsmarktstrategie interpretiert werden, zielt auf die Etablierung langfristiger Bindungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und impliziert ein hohes Maß an Kooperation und Koordination im Arbeitssystem (vgl. OECD, 1986, S.60m 91). Interne Flexibilitätsformen wirken komplementär zueinander, mit dem Ziel der Steigerung von Produktivität und Reduzierung von Fluktuationen (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.39).

### **2.1.1) Numerische Dimension: Arbeitszeitgestaltung und Lohnflexibilität**

Die intern numerische Flexibilität beinhaltet Regelungen zur regulären, individuellen Arbeitszeit in Lage und Dauer, dergestalt von Arbeitszeitkonzepten, als auch kollektiver Betriebszeitgestaltung und liegt in der Arbeitsgesetzgebung begründet (vgl. Brada & Signorelli, 2012, S.243). Insofern beinhaltet dieser Flexibilitätstypus Maßnahmen, welche nicht die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen beeinflussen (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.7). Der grundlegende Begriff der Betriebszeit umschreibt in diesem Kontext die Dauer der betrieblichen, kollektiven Leistungserstellung (vgl. Hellert et al., 2011, S.9). Von einer Übereinstimmung zwischen Arbeits- und Betriebszeit kann dann ausgegangen werden, wenn der Kapazitätsbedarf durch die einschichtige Produktion im Rahmen der gültigen Arbeitszeitregelungen gedeckt werden kann. Ist dies nicht der Fall, kann die Betriebszeit entweder mittels Überstunden oder Einführung von Mehrschichtmodellen erweitert werden. Letzteres schließt eine Entkopplung von individueller Arbeits- und kollektiver Betriebszeit ein (vgl. Bornwasser & Zülch, 2013, S.23). So kann die Variabilität der Arbeitszeit neben der Anpassung der Beschäftigung als wesentlicher Faktor zur Steuerung betrieblicher Kapazitäten interpretiert werden, jedoch unter Berücksichtigung des Einflusses auf die Arbeitskosten.

Grundlagen sind die nationale Arbeitszeitgesetzgebung, als auch tarifliche oder betriebliche Regelungen (vgl. OECD, 1986, S.109f), welche meist die reguläre wöchentliche Arbeitszeit als Basis zur Ermittlung von Überstunden in Form von bezahlter Mehrarbeit, als Arbeitsstunden oberhalb der normalen Niveaus impliziert. Solange letztere nicht limitiert wird, besitzt erstere in der Regel kaum eine bindende Wirkung und kann leicht umgangen werden, was für Unternehmen im Umkehrschluss eine Erhöhung der arbeitszeitlichen Flexibilität bedeutet (vgl. ILO, 2014b, S.90f; Schultz-Côrtés, 2007, S.18). So kann per Gesetz eine maximale Höchstgrenze der Arbeitszeit festgelegt werden, welche dann die Leistung von Mehrarbeit mit einschließt (vgl. Ghosheh, 2013, S.3ff). Auch in Entwicklungsländern spielt die Länge der Arbeitszeit in der politischen Debatte eine zentrale Rolle. 2013 existierte in rund 40% aller Länder eine gesetzliche Begrenzung der Regelarbeitszeit auf 40 Stunden oder weniger pro Woche. Dies gilt vor allem in entwickelten Nationen als Standard und ist weitgehend unabhängig vom gesamtgesellschaftlichen Einkommensniveau (vgl. ILO, 2014b, S.90f). Weiterführend zeigen zahlreiche Studien, dass die Arbeitsproduktivität bei langen Arbeitsstunden als Folge von Ermüdungserscheinungen und Stressempfinden ab einem Niveau von etwa 50 Stunden pro Woche (vgl. Golden, 2012, S.7ff) oder jenseits der achten und neunten Arbeitsstunde pro Tag deutlich abfällt (vgl. Hellert et al., 2011, S.7). Von exzessiver Arbeitszeit spricht man in diesem Zusammenhang nach Definition der ILO bei einer Arbeitszeit von mehr als 48 Stunden pro Woche (vgl. ILO, 2011, S.2). Ein weiterer Faktor, ergänzend zur wöchentlichen Arbeitszeit ist der jährliche Durchschnitt pro Arbeitnehmer, da hierbei die praktischen Einflüsse der Gesetzgebung und tariflichen Regelungen hinsichtlich Mehrarbeitsbegrenzungen oder Urlaubsansprüchen mit einfließen (vgl. ILO, 2014d, S.15). Grundsätzlich kann angeführt werden, dass in Entwicklungs- und Schwellenländern zumindest formalrechtlich im Durchschnitt rigidere, weniger flexible

Regulierungen zum Schutz der Arbeitnehmer vorherrschen, als in entwickelten Nationen. Tendenziell lässt sich ebenfalls beobachten, dass die Höhe der Arbeitszeiten negativ mit der ökonomischen Entwicklung eines Landes zusammenhängt. Sodass in ärmeren Nationen zumeist höhere absolute Grenzen vorliegen, jedoch gleichermaßen geringere Möglichkeiten zu deren Flexibilisierung (vgl. Lee et al., 2007, S.3, 32f).

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten stärkt die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich kapazitiver Reaktionsmöglichkeiten und Kosteneinsparungen, als auch durch motivationale Vorteile bei der Rekrutierung hoch qualifizierter Fachkräfte durch die Gewährung von Arbeitszeitsouveränität (vgl. Hellert et al., 2011, S.2ff). Dementsprechend können flexible Arbeitszeitmodelle sekundär auch die Arbeitgeberattraktivität steigern sowie personelle Fluktuationsraten senken, wodurch eine höhere Beschäftigungsstabilität erreicht wird (vgl. Achtenhagen et al., 2013, S.2f; DIHK, 2004, S.5). Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Sinne einer Veränderung von Länge (Chronometrie), Lage und Verteilung (Chronologie) der wöchentlichen Arbeitszeit (vgl. Brumberg, 1994, S.34f) ermöglicht vor allem eine rentable Auslastung von Produktionsanlagen durch kontinuierliche Nutzungszeiten. Das Ergebnis ist die Entkopplung von individueller Arbeits- und kollektiver Betriebszeit (vgl. Altun, 2005, S.11; Bornwasser & Zülch, 2013, S.27). Die Lage der Arbeitszeit ist definiert durch deren Beginn und Ende. Dabei wird implizit auch die Dauer festgelegt. Beides zusammen determiniert die Verteilung der Arbeitszeit, welche gleichmäßig oder unregelmäßig gestaltet sein kann (vgl. Beer mann & Brenscheidt, 2008, S.23). Damit erfüllen flexible Arbeitszeitmodelle zwei grundlegende Funktionen. Zum einen kann die Anpassungsfähigkeit der betrieblichen Kapazität an Auftragsschwankungen gewährleistet und zum anderen ein sozialer Aspekt für die Mitarbeiter induziert werden (vgl. Kinkel et al., 2013, S.10f). Damit kann für Unternehmen eine betriebswirtschaftliche Erhöhung der Kapitalrentabilität und für die Beschäftigten eine verstärkte, individuelle Zeitsouveränität erreicht werden, sodass im Idealfall beide Parteien einen Nutzenzuwachs erhalten (vgl. Altun, 2005, S.22ff). Ob nun der Betrieb oder die Mitarbeiter stärker von den Flexibilisierungsoptionen der Arbeitszeit profitieren, hängt in erster Linie davon ab, wer in welcher Weise Verfügungsrechte zur Steuerung besitzt, oftmals bedingt durch arbeitsorganisatorische Gegebenheiten (vgl. Schmidt et al., 2013, S.112).

*Schichtarbeit*, Nachtarbeit sowie die Arbeit an Wochenenden gelten nach weitläufiger Definition insbesondere im europäischen Kontext als atypische Arbeitszeiten. Im globalen Maßstab existieren jedoch durchaus breite Divergenzen dieses Verständnisses (vgl. Boisard et al., 2003, S.23f). Modelle der Schichtarbeit dienen primär der Ausdehnung der kollektiven Betriebszeit und tangieren individuelle Arbeitszeiten primär in ihrer Lage. Hierdurch entsteht eine Abgrenzung zur Normalarbeitszeit (vgl. Linne et al., 2002, S.10f). Im Rahmen von Schichtarbeit werden häufig entweder feste oder Wechselschichtmodelle nach einem Rotationsprinzip etabliert. Gängig sind Modelle mit zwei oder drei Schichten, bestehend aus Früh-, Spät- und Nachtschicht. Besteht die Produktion permanent an sieben Tagen in der Woche und 24 Stunden am Tag, spricht man von einem vollkontinuierlichen Schichtsystem (vgl. ILO, 2011, S.45). In der Literatur wird diese Modularität als ‚traditionelle Arbeitszeitflexibilisierung‘ angesehen (vgl. Linne et al., 2002, S.11). Im Sinne einer komprimierten Arbeitswoche sei das Modell der 4-

Tage-Woche mit einer Schichtlänge von jeweils zehn Stunden zu erwähnen. Hierbei wird eine vierte Schichtgruppe zur Erhaltung zusätzlicher Betriebsnutzungszeiten etabliert, ohne eine übermäßige Erhöhung von Mehrarbeitszeiten (vgl. WorldatWork, 2013, S.8f). Dies wird als 4/40-Modell (4 Arbeitstage/40 Wochenarbeitsstunden) bezeichnet (vgl. Golden, 2012, S.14). Im Sinne arbeitswissenschaftlicher Erkenntnis ist bei Mehrschichtmodellen eine kurzzyklische Vorwärtsrotation der Mitarbeiter zwischen den Schichten optimal. Dadurch wird der biologische Rhythmus weniger negativ beeinflusst (vgl. May, 2013, S.33). Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass Schichtarbeitsmodelle und demnach atypische Arbeitszeiten verstärkt in Industriebetrieben zu finden sind, einhergehend mit einer hohen Intensität und Geschwindigkeit im Arbeitsumfeld, meist hervorgerufen durch Arbeit in Fließfertigung (vgl. Boisard et al., 2003, S.29, 52f). Dabei können verschiedene Bereiche innerhalb eines Unternehmens durchaus unterschiedliche Arbeitszeitmodelle besitzen, wenn keine direkte zeitliche Kopplung besteht. Im Resultat entstehen komplexe Arbeitszeitsysteme, welche den unterschiedlichen Gegebenheiten und Anforderungen der jeweiligen Betriebsbereiche Rechnung tragen müssen (vgl. Schmidt et al., 2013, S.103f; Leupold et al., 2013, S.224).

*Mehrarbeit* gilt üblicherweise als kurzfristig angelegtes Instrument zur temporären Erhöhung der Arbeitszeit über das gesetzliche, bzw. tariflich oder vertraglich vereinbarte Niveau. Damit wird ergo die Länge der Arbeitszeit beeinflusst, beispielsweise im Rahmen von Auftragsspitzen (vgl. Von Garrel et al., 2014, S.115; Zapf, 2012, S.9). Mehrarbeit wird meist mit Zuschlägen vergütet, was die Anwendung je nach gesetzlichen Grundlagen kostspielig werden lassen kann. Zudem können ergänzende Regulierungen in Tarifverträgen existieren, als auch die Einwilligung der Arbeitnehmer vonnöten sein (vgl. Ghosheh, 2013, S.13ff). Besonders in Entwicklungs- und Schwellenländern wird die Erweiterung der wöchentlichen Arbeitszeit über Mehrarbeit von Arbeitgebern oftmals zur Steigerung des Outputs genutzt, da alternative Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung in Form von qualifizierter Aus- und Weiterbildung, technischer Innovation oder Modernisierung der Arbeitsorganisation kaum vorhanden sind (vgl. Lee et al., 2007, S.141, 149). Insgesamt kann konstatiert werden, dass Mehrarbeit international das am weitesten verbreitete Instrument zur Arbeitszeitflexibilisierung und gleichermaßen vielerorts einen festen Bestandteil des Gehaltspakets darstellt (vgl. ILO, 2011, S.16). Insbesondere in Nationen mit niedrigen Stundenlöhnen, wie Entwicklungs- und Schwellenländern, existiert verstärkt der arbeitnehmerseitige Wunsch durch mehr Arbeit und dergestalt längere Arbeitszeiten und Überstunden ein höheres Einkommen zu erreichen (vgl. Keune, 2007, S.10). Reine Mehrarbeit impliziert allerdings originär keinen Ausgleichsmechanismus der geleisteten Überstunden, ausgenommen der zusätzlichen Vergütung (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.34), obgleich in einigen Systemen auch ein direkter Ausgleich über Freizeitäquivalente existiert, insbesondere in größeren Unternehmen. Dies geschieht dann in Umrechnung der anfallenden Mehrarbeitszuschläge in Freizeit (vgl. Riedmann et al., 2006, S.14ff) und kann als zeitliche ‚Verzinsung‘ der Überstunden interpretiert werden (vgl. Linne et al., 2002, S.22). Ersterer Fall beinhaltet dann *definitive Überstunden*, während letztere als *transitorische Überstunden* bezeichnet werden und sich ergo lediglich auf die Verteilung der Arbeitszeit auswirken, nicht

aber auf die absolute Dauer, da eine Zeitabgeltung stattfindet. Dies wird als einfaches *Überstundenkonto* definiert, in welchem lediglich Mehrarbeit addiert und innerhalb eines festgelegten Zeitraums abgegolten wird (vgl. Zapf, 2012, S.10, 15; Ellguth et al., 2013, S.2).

*Teilzeitarbeit* bedeutet eine reduzierte Tages-, Wochen- oder Monatsarbeitszeit des Beschäftigten und betrifft damit primär die Länge und Lage der Arbeitszeit. Von Teilzeitarbeit wird ausgegangen, wenn die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit unterhalb des Niveaus einer Vollzeitbeschäftigung liegt. Hierfür können international unterschiedliche Richtgrößen angelegt werden. Nach Definition der ILO beträgt der Grenzwert typischerweise 35 oder 30 Arbeitsstunden pro Woche. Hiernach sollten für Teilzeitkräfte dieselben Arbeitsbedingungen gelten, denn für Vollzeitkräfte unter proportional reduzierten Gehältern und sonstigen Leistungen. Obgleich dies in der Praxis nicht als identifizierter Standard gilt (vgl. ILO, 2011, S.7f, 30ff). In der Regel wird diese Vertragsform insbesondere von Frauen zur Ausbalancierung von Beruf und Familie gewählt (vgl. Plantenga & Remery, 2010, S.21ff), wodurch einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung vonseiten des Betriebs meist Grenzen gesetzt sind. In der Regel hängt die Erhöhung der Teilzeitarbeitsquote dergestalt positiv mit der Frauenerwerbstätigkeit zusammen (vgl. ILO, 2014d, S.15). Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass das Konzept der Teilzeitarbeit außerhalb der EU nur vereinzelt zu finden (vgl. ILO, 2011, S.47), dort jedoch in unterschiedlicher Intensität und mit Schwerpunkt auf den Dienstleistungssektoren weit verbreitet ist (vgl. Riedmann et al., 2006, S.19ff), meist als Entsprechung des Wunsches der Arbeitnehmer(Innen) zur Verkürzung der regulären Arbeitszeit. Sodass vielmehr von einem reduzierten, regulären Beschäftigungsverhältnis ausgegangen werden kann (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.12, 30). In den Teilzeitkontext kann das Konzept des *Job Sharing* oder *Job Splitting* eingeordnet werden. Dabei teilen sich zwei oder mehr Teilzeitkräfte einen Arbeitsplatz mit variablem Zeitvolumen unter einem vereinbarten Rhythmus, sofern keine betrieblichen Gründe entgegenstehen. Dies impliziert jedoch gleichermaßen einen erhöhten Abstimmungsbedarf (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.28f; Schmidt et al., 2013, S.103). Voraussetzung zur Einführung ist die Teilbarkeit der Arbeitsaufgaben zwischen mehreren Personen, ohne eine Reduzierung der Arbeitsqualität zu bewirken (vgl. Grommes et al., 2002, S.14). Teilzeitarbeit dient damit nicht unbedingt der klassischen Flexibilisierung von Beschäftigung innerhalb eines Unternehmens (vgl. Knuth, 2004, S.3), da es sich in den meisten Fällen eher um eine feste Vertragsform, als um die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitanpassung handelt (vgl. Riedmann et al., 2006, S.26ff). Hinzu kommt, dass Teilzeit nicht immer eine freiwillig gewählte Beschäftigungsform darstellt, zumeist nicht für männliche Teilzeitarbeitskräfte (vgl. Plantenga & Remery, 2010, S.43). In Entwicklungs- und Schwellenländern hingegen bedeuten kürzere Arbeitszeiten meist eine strukturelle, unfreiwillige Unterbeschäftigung, sodass keine Vollzeitanzstellung gewährleistet werden kann. Dies trifft vorwiegend auf informelle Arbeitsverhältnisse zu (vgl. Lee et al., 2007, S.55ff). Gemeinhin spielt das Teilzeitmodell im Umfeld der Automobilindustrie eine eher untergeordnete Rolle und ist dort verstärkt in administrativen Bereichen zu finden (vgl. Heibler, 2010, S.478ff). Eine alternative, eher kollektive Gestaltungsform bietet die *Blockzeit*. Hierbei wird das Jahr in alternierende aktive Arbeits- und passive Freizeitblöcke mit jeweils gestaltbarer Dauer unterteilt. Das Instrument kann dementsprechend insbesondere

als Reaktion auf saisonale Schwankungen im Sinne eines ‚Stop-and-Go – Betriebs‘ interpretiert werden (vgl. Böhm et al., 2010, S.26). Teilzeitverträge werden aufgrund der meist fixierten Vertragsform teilweise auch zur externen numerischen Flexibilitätsdimension gezählt und stellen damit die erste und oftmals stabilste Form der personellen Flexibilisierung dar (vgl. Bornewasser & Zülch, 2013, S.22).

Mittels der Einführung eines Ausgleichszeitraums werden Flexibilisierungsmöglichkeiten hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit geschaffen (vgl. ILO, 2011, S.16), unter Einhaltung einer definierten Durchschnittsarbeitszeit innerhalb eines variablen Bezugszeitraums. Hiermit kann Arbeitszeit bedarfsabhängig umverteilt werden, sofern dies im nationalen Rahmen des Arbeitszeitrechts vorgesehen ist (vgl. Linne et al., 2002, S.7, 21f). Der Zeitraum kann üblicherweise von einer Woche, über einen Monat oder ein Quartal bis zu einem Jahr variieren. Je nach rechtlich möglicher oder gewünschter Fristigkeit des Instruments (vgl. Achtenhagen et al., 2013, S.5). Dies bietet die Möglichkeit zum Ausgleich bedarfsorientiert schwankender Arbeitsvolumen und damit Effizienzsteigerung der zu leistenden Arbeitszeit, wodurch gleichermaßen Personalkosten reduziert werden können (vgl. Grommes et al., 2002, S.10; Hellert et al., 2011, S.3). Darauf aufbauend können *Arbeitszeitkonten*, *Gleitzeitmodelle* oder *Vertrauensarbeitszeit* implementiert werden.

*Arbeitszeitkonten* saldieren Abweichungen von der vereinbarten Regelarbeitszeit, welche innerhalb eines definierten Zeitraums ausgeglichen werden (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.23ff). Die Konten besitzen in der Regel einen definierten Zeitkorridor, welcher die individuelle Schwankungsbreite geleisteter Arbeitsstunden limitiert (vgl. Begger et al., 2013, S.28f). Ergo ersetzen Arbeitszeitkonten traditionelle, starre Arbeitszeitmodelle mit gleichmäßig verteilter wöchentlicher Arbeitszeit. Allerdings gelten gesetzliche Bestimmungen des jeweiligen Arbeitszeitrechts auch weiterhin unverändert fort (vgl. Böhm et al., 2010, S.19). Es können im Ergebnis Arbeitsstundenguthaben oder -schulden akkumuliert werden, die innerhalb des Ausgleichszeitraums zu nivellieren sind (vgl. Plantenga & Remery, 2010, S.25), was im Vergleich zu klassischen Mehrarbeitsregelungen Flexibilität in beide Richtungen ermöglicht (vgl. Zapf, 2012, S.7). Zudem kann hierdurch eine Entkopplung von Arbeitszeit, Entgelt und Betriebszeit erreicht werden. Da erstere innerhalb eines Ausgleichszeitraums im Durchschnitt erfüllt werden muss, kann pauschal ein verstetigtes Monatsentgelt mit Bezug auf die durchschnittliche, fixierte Monatsarbeitszeit gezahlt werden, welche im Sinne der Jahresarbeitszeit flexibel gestaltet werden kann (vgl. Heibler, 2010, S.459ff). So kann eine bedarfsorientierte Anpassung der Arbeitszeit(modelle) an Produktionserfordernisse erfolgen. Zudem wird die Möglichkeit implementiert, personelle Anpassungen in Form der extern numerischen Flexibilitätsoptionen durch Einstellungen oder Kündigungen zu reduzieren (vgl. Flüter-Hoffmann, 2013, S.51f; Beermann & Brenscheidt, 2008, S.11), wodurch ein Verbleib des Humankapitals im Unternehmen auch in wirtschaftlich kritischen Situationen erreicht werden kann (vgl. Zapf, 2012, S.20). Damit stabilisieren Arbeitszeitkonten das betriebliche Beschäftigungsniveau, unter Erhöhung der Varianz der tatsächlichen Arbeitszeit (vgl. Bellmann et al., 2013, S.51f). Ebenfalls entfallen infolge der Nutzung von Arbeitszeitkonten innerhalb des Ausgleichszeitraums die Zahlungsobligationen für Mehrarbeitszuschläge, wodurch Überstunden für Unternehmen

deutlich günstiger werden (vgl. Altun, 2005, S.31; ILO, 2011, S.16; Böhm et al., 2010, S.16). Meist wird dies in der Praxis als häufigster Grund zur Einführung genannt (vgl. Riedmann et al., 2006, S.8). Mehrarbeitszeiten in Form von positiven Salden im Arbeitszeitkonto werden dann oftmals nicht direkt vergütet, sondern in 1:1 bezahlte Freizeit gewandelt (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.32). Die weiter oben erwähnte ‚Verzinsung‘ der Überstunden entfällt ergo im Endeffekt (vgl. Linne et al., 2002, S.22). Damit handelt es sich bei den gebuchten, positiven Arbeitszeiten dem Grunde nach um transitorische Überstunden. Definitive Überstunden werden ergo direkt substituiert (vgl. Zapf, 2012, S.13; 21). Im Resultat senken diese Optionen die Transaktions- und Arbeitskosten eines Betriebs. Das Instrument dient damit der Verwaltung ungleichmäßiger Verteilungen der vertraglichen Arbeitszeit (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.19), um auch kurz- und mittelfristig auf schwankende Arbeitsvolumina reagieren zu können (vgl. Altun, 2005, S.37f). Allerdings ist anzuraten, die Personaldecke bei Etablierung eines Arbeitszeitkontos bedarfsgerecht zur erhöhen, da nun auch individuelle Fehlzeiten durch die Nutzung positiver Kontenstände ausgeglichen werden müssen (vgl. Begger et al., 2013, S.29). Letztlich wird das Instrument der Arbeitszeitkonten dementsprechend als kostenneutral eingeschätzt, da die entfallenden Mehrarbeitszuschläge, als auch die optimierte Auslastung der Betriebsmittel den zusätzlichen Personalkosten buchhalterisch entgegenwirken. Letzteres impliziert wiederum tendenziell einen beschäftigungssteigernden Effekt (vgl. Zapf, 2012, S.21), der aufgrund der komplexen Zusammenhänge empirisch jedoch nur begrenzt nachgewiesen werden kann (vgl. Linne et al., 2002, S.21). In Entwicklungs- und Schwellenländern hingegen ist das System der Arbeitszeitkonten im Allgemeinen weniger verbreitet. Hauptursache dessen sind die niedrigeren Löhne. Mehrarbeit stellt dort einen essentiellen Faktor zur Erhöhung der Einkommen dar, sodass Freizeitäquivalente anstatt der Zuschlagszahlung auf Arbeitnehmerseite tendenziell wenig Anklang finden (vgl. Lee et al., 2007, S.129f).

Zusätzlich zu den kurz- und mittelfristigen Zeitkonten können *Langzeitkonten* eingeführt werden. Dabei werden Überstunden ‚angespart‘, um beispielsweise Sabbaticals, einen früheren Renteneintritt, Weiterbildungsmaßnahmen oder Erziehungsurlaube per Zeitausgleich ‚finanzieren‘ zu können. Die Auszahlung erfolgt dementsprechend in Form der temporären Freistellung. Diese Konzepte dienen somit der flexibleren Gestaltung der Lebensarbeitszeit und werden nicht klassisch der Unternehmensflexibilität zugerechnet (vgl. Beer mann & Brenscheidt, 2008, S.25, 52; BMFSFJ, 2011, S.12). In ihrer Funktionsweise können solche Modelle mit unbegrenzter oder zumindest langfristiger Laufzeit mit der Kategorie der Überstundenkonten verglichen werden, da kein Aufbau von Zeitschulden stattfindet. In der Praxis sind in einigen Fällen auch Übertragungsmöglichkeiten positiver Salden aus den kurzfristigen Zeitkonten und damit eine instrumentelle Kopplung etabliert (vgl. Zapf, 2012, S.16).

*Gleitzeitmodelle* können in ihrer Ausgestaltung von der bloßen Variation der Lage der täglichen Arbeitszeit bis hin zur Kombination mit Arbeitszeitkonten divergieren (vgl. Riedmann et al., 2006, S.4f). Im internationalen Kontext stellen sie ein weit verbreitetes Element zur Flexibilisierung der Arbeitszeit dar und beinhalten zumeist die Definition einer Kernanwesenheitszeit für die Mitarbeiter (vgl. WorldatWork, 2013, S.5f; Hellert et al., 2011, S.11). Das Instrument kann je nach Aufteilung der Verfügungsrechte zwischen Unternehmen und Mitarbeiter



als individuelle Arbeitszeitsouveränität verstanden werden mit variablen täglichen Arbeitszeiten in Lage und Länge sowie mit oder ohne definierte Kernanwesenheitszeit (vgl. Achtenhagen et al., 2013, S.4), welche von den Mitarbeitern in Abhängigkeit betrieblicher Erfordernisse selbstständig gesteuert wird (vgl. Altun, 2005, S.37ff). Zur optimierten Kontrolle kann unter Nutzung eines Arbeitszeitkontos eine Ampelsteuerung zur gestuften Einbindung des Vorgesetzten bei Abweichungen des Kontenstands von definierten Korridor Grenzen im Sinne eines ‚Warnsystems‘ etabliert werden. Damit bleiben innerhalb einer bestimmten Bandbreite die Zeitsouveränität der Mitarbeiter, als auch betriebliche Belange gewahrt (vgl. Hellert et al., 2011, S.12f; Böhm et al., 2010, S.33).

Bei *Vertrauensarbeitszeit* entfällt die Arbeitszeitkontrolle durch den Vorgesetzten zur Erhöhung der bedarfsorientierten Arbeitszeiteffizienz, was wiederum einen hohen Grad an Eigenverantwortlichkeit und Vertrauen impliziert. Allerdings kann eine missgünstige Anwendung in ‚Arbeit ohne Grenzen‘ gipfeln. Unterstützend kann deshalb die Führung eines Arbeitszeitkontos wirken (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.42ff; Linne et al., 2002, S.18). Ebenfalls dienen detaillierte Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem der optimierten Überprüfbarkeit der faktischen Leistungen (vgl. Grommes et al., 2002, S.13). Dieser Grad an Flexibilisierung, bzw. Zeitautonomie ist jedoch in Produktionsbereichen in Fließfertigung aufgrund synchronisierter Schichtpläne und technischer Abläufe meist erheblich eingeschränkt. Da ansonsten der Leistungserstellungsprozess aufgrund der hohen Interdependenzen zwischen den Arbeitsstationen gestört würde (vgl. Linne et al., 2002, S.18f). Hierbei treten verstärkt kollektive statt individuelle Steuerungsmechanismen auf, welche ein geringeres Maß an arbeitnehmerseitiger Zeitsouveränität erlauben (vgl. Brumberg, 1994, S.29f, 63ff). Die individuelle Arbeitszeitflexibilität ist damit systemisch nur eingeschränkt gegeben (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.10). Grundsätzlich können Gleitzeitmodelle oder Vertrauensarbeitszeit jedoch nur dort angewendet werden, wo keine permanent synchronisierte Zusammenarbeit der Mitarbeiter erforderlich ist, beispielsweise in administrativen Abteilungen oder Bereichen nach dem Werkstattprinzip (vgl. Begger et al., 2013, S.29f). Damit besitzen Dienstleistungsunternehmen in der Regel arbeitsorganisatorisch bedingt größere Gestaltungsspielräume für flexible Arbeitszeiten, als Betriebe in der industriellen Fertigung. Die Möglichkeiten sind ebenfalls positiv von der Unternehmensgröße abhängig (vgl. BMFSFJ, 2011, S.10).

*Kurzarbeit* tritt international in verschiedenen Formen und Bezeichnungen auf (vgl. Deeke, 2005, S.5). Das Instrument stellt kein freiwillig gewähltes Arbeitszeitmodell dar (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.32) und erhöht im Rahmen extremer konjunktureller Belastungen die internen Flexibilitätsspielräume. Insgesamt dient es der temporären Absenkung der Arbeitszeit in kollektivem Ausmaß zur Erhaltung bestehender Arbeitsverhältnisse und Humankapital (vgl. Arpaia et al., 2010, S.8), oftmals mit zusätzlichen Abstimmungserfordernissen im Rahmen der industriellen Beziehungen (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.32), wie beispielsweise in Deutschland oder Japan (vgl. Boeri & Bruecker, 2011, S.43). Insgesamt gelten Kurzarbeitsprogramme als öffentliche Maßnahmen, was eine Kooperation mit staatlichen Institutionen impliziert (vgl. Hijzen & Venn, 2011, S.6). International betrachtet, existiert die Möglichkeit zur Nutzung von Kurzarbeitsmodellen insbesondere dort, wo ein restriktiver Kündigungsschutz,

bzw. hohe Kündigungskosten vorherrschen, vor allem in kontinentaleuropäischen Ländern (vgl. Arpaia et al., 2010, S.13f; Cahuc, 2014, S.1ff). Ziel ist im Allgemeinen die Reduktion von Arbeitsplatzverlusten im Hinblick auf eine Stabilisierung der Beschäftigung und Schaffung eines institutionalisierten Lohnausgleichs, sodass sich die verminderte Arbeitszeit nicht direkt proportional auf das Einkommen auswirkt (vgl. ETUC, 2009, S.3; Thelen, 2014, S.113ff). Insofern ist die Politik der Kurzarbeit an die zyklische Arbeitslosigkeit adressiert und dergestalt Insider-orientiert (vgl. Lindbeck & Snower, 2002, S.14). Sie dient ergo in ökonomischen Krisensituationen direkt als Instrument der betrieblichen Flexibilität (vgl. Deeke, 2005, S.5). In der Regel sind jedoch ausschließlich Arbeitnehmer in Normalarbeitsverhältnissen bezugsberechtigt (vgl. Cahuc, 2014, S.4f). Dabei übernehmen staatliche oder fondsgebundene Institutionen einen Teil der Arbeitskosten zur partiellen Kompensation von Einkommensverlusten aufgrund des temporären Arbeitsausfalls und tragen somit zur ökonomischen Entlastung der Unternehmen bei. In der Regel sind jedoch vor Eintritt in die Kurzarbeit alle sonstigen internen Flexibilitätsoptionen zu nutzen (vgl. Bellmann et al., 2013, S.53ff; Deeke, 2005, S.35). Arbeitgeberseitige Verpflichtungen betreffen oftmals auch die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Haipeter & Lehdorff, 2009, S.19f). Somit kann das Instrument der Kurzarbeit als solidarisches Programm der Arbeitszeitflexibilität und risikovermeidende Alternative zu Formen der extern numerischen Flexibilität interpretiert werden (vgl. Arpaia et al., 2010, S.9ff, 21f). Im internationalen Vergleich kann das deutsche Kurzarbeitsmodell im Zuge der letzten globalen Wirtschaftskrise 2009 als das umfangreichste Programm angesehen werden (vgl. ILO, 2011, S.61). Die Variationen hängen mit den institutionellen Rahmenbedingungen zusammen, welche in den Ländern divergieren, insbesondere den Institutionen des Arbeitsmarkts, als auch der industriellen Beziehungen (vgl. Boeri & Bruecker, 2011, S.3).

Die *Lohnflexibilität* stellt einen weiteren Faktor der intern numerischen Flexibilität dar und bildet eine monetäre Alternativoption zur Anpassung der Beschäftigung über die Variabilität der Arbeitskosten (vgl. OECD, 1986, S.9). Teilweise wird diese Komponente auch als gesonderte Flexibilitätsdimension aufgeführt (vgl. Schmidt et al., 2013, S.102). Sie beinhaltet nicht ausschließlich absolute Grenzen, sondern gleichermaßen die Zusammensetzung des Einkommens durch Mehrarbeitszuschläge, variable Leistungsvergütung, Gewinnbeteiligungen oder sonstige Boni, zusätzlich zum regulären Arbeitslohn (vgl. Eurofound, 2012, S.105f). Eine monetäre Flexibilität beinhaltet dergestalt die Möglichkeit zur schnellen Anpassung von Arbeitskosten (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.4) und gleichermaßen die Entwicklung von individualisierten Vergütungssystemen (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.19). In der Regel hängen die Mechanismen zur Entgeltgestaltung von rechtlichen und tariflichen Rahmenbedingungen ab (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.7). So können leistungsabhängige Lohnsysteme fachliche Kompetenzprofile der Mitarbeiter auf der betrieblichen Ebene mit einbeziehen, sodass sich differenzierte Qualifikationsniveaus auf die relative Höhe des individuellen Entgelts auswirken. Dies stellt eine Verknüpfung zur intern funktionalen Flexibilitätsdimension dar (vgl. Jeske et al. 2014, S.166), da so Mehrfachqualifikationen von Mitarbeitern im Gehalt abgebildet werden können (vgl. May, 2013, S.35). Dadurch entstehen Lohnungleichheiten in den Arbeitssystemen

men. So können Unterschiede bereits innerhalb von Arbeitsgruppen auftreten, abhängig davon, wie deren Qualifikationsstruktur verteilt ist, bzw. vom individuellen Beherrschungsgrad der Arbeitsumfänge (vgl. Heibler, 2010, S.508ff). Humankapital und die Existenz, Organisation, als auch Zentralisierung von Tarifverhandlungen werden hierbei als universelle Einflussgrößen verstanden (vgl. UNIDO, 2013, S.82ff; Brada & Signorelli, 2012, S.243). Zudem wirken die Effekte des Beschäftigungsschutzes der extern numerischen Flexibilität stärker, wenn Löhne nicht nach unten angepasst werden können, um unternehmerische Kosten und eine schwankende Nachfrage abzufedern (vgl. Cazes et al., 2012, S.5).

### **2.1.2) Funktionale Dimension: Arbeitsorganisation und Qualifizierung**

Grundlegend ist unter intern funktionaler Flexibilität der variable Einsatz von Arbeitskräften zu verstehen. Subsummiert sind hier insbesondere „post-fordistische Organisationskonzepte“ (Schultz-Côrtés, 2007, S.20) beinhaltet. Je schneller die Gesamtheit der Belegschaft auf wechselnde Arbeitsanforderungen reagieren kann, desto höher ist der funktionale Flexibilitätsspielraum (vgl. Nienhüser, 2007, S.48). Insofern kann dieser Flexibilitätstypus auch als qualitative Schlüsseleigenschaft der Belegschaft verstanden werden, welche durch den jeweiligen Betrieb organisatorisch ermöglicht und gefördert wird (vgl. Schmidt et al., 2013, S.100) und Optionen der internen Reallokation von Arbeitskräften impliziert (vgl. Chahad, 2004, S.5). Dergestalt können Personen in kurzer Zeit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben zugeordnet werden, was wiederum eine adäquate Vorqualifikation, bzw. geeignete Qualifizierungsmöglichkeiten voraussetzt (vgl. Jeske et al., 2013, S.346).

Zentral sind bei dieser Flexibilitätsdimension ergo die personellen Kapazitäten (Humanressourcen) als Grundbaustein der organisationalen Anpassungs- und Leistungsfähigkeit (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.211f). Dazu zählt ergo das Konstrukt der Arbeitsorganisation, welches weitläufige Definitionen beinhaltet. Kerninhalte sind die Struktur des Produktionsprozesses, die Beziehungen zwischen Personal- und Produktionsabteilungen, die Gestaltung und Ausübung von Verantwortlichkeiten sowie das Design der individuellen Arbeitsplätze (vgl. Cedefop, 2012, S.14). Damit bilden die beschäftigten Individuen, die eingesetzte Technologie, als auch die Organisationsstruktur die zentralen Dimensionen betrieblicher Fähigkeiten und die Grundlage zu deren Flexibilisierung (vgl. Argote & Darr, 2002, S.53f). Die Anwendung und Ausformung von Arbeitsorganisationskonzepten, als auch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ist zudem in starkem Maße vom ökonomischen Sektor und dessen grundlegenden Arbeitsbedingungen abhängig (vgl. Cedefop, 2012, S.14f, 26).

Maßnahmen der intern funktionalen Flexibilität treten insbesondere dort auf, wo Qualität und Innovation wesentliche Wettbewerbsfaktoren darstellen und somit den Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter eine tragende Rolle zum Unternehmenserfolg beigemessen wird (vgl. Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.14; Kaufhold & Fischer, 2013, S.362). Der Zugang zu Arbeitskräften, deren Humankapitalstruktur, Einsatzmöglichkeiten und Mobilität wird durch die

Funktionalitäten und Institutionen der Arbeitsmärkte und Bildungssysteme bestimmt. Auf dieser Basis können interne Qualifizierungsmaßnahmen, wie betriebliche Aus- und Weiterbildung oder Trainings ‚on-the-job‘ durchgeführt werden (vgl. OECD, 2014a, S.131ff). Determinanten sind das Gesamtniveau der Qualifikationen am Arbeitsmarkt und deren Verteilung (vgl. Horstmann, 2005, S.70; ILO, 2008, S.39f). Ersteres führt zu einer höheren Arbeitsproduktivität, zweites affiziert die Einkommensungleichheit der Arbeitnehmer und letzteres trägt zur Beschäftigungsquote bei. Gleichmaßen wird hierdurch die innerbetriebliche Qualifikations- und Entlohnungsstruktur beeinflusst, je nach ökonomischen Aktivitäten und Komplexität (vgl. Cedefop, 2010, S.9ff; 17ff). Komplementär zu betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen kann auch der Einsatz von Instrumenten der Arbeitszeitflexibilität der intern numerischen Flexibilitätskomponente gesehen werden, da hierdurch (institutionalisierte) zeitliche Spielräume zur Realisierung von Qualifizierungen ermöglicht und mit der Arbeitszeit in Einklang gebracht werden können, beispielsweise durch Langzeitkonten (vgl. Linne et al., 2002, S.33f; 46). Generell kann außerdem postuliert werden, dass der qualitative Flexibilitätsbedarf mit zunehmender Komplexität, in Form eines differenzierteren Produktportfolios oder bei höherer Produktkomplexität, ansteigt (vgl. Horstmann, 2005, S.127f).

Zentral für einen produktiven Ressourceneinsatz innerhalb von Organisationen ist die Bildung stabiler Prozessstrukturen. Dergestalt werden mithilfe von Routinen Technologien, Strukturen und Humankapital im Unternehmen systemisch kombiniert und koordiniert (vgl. Coriat, 2002, S.214f). Insofern konzentriert sich diese Flexibilitätsdimension auf die Ebene der Organisationseinheiten innerhalb eines Betriebs im Zusammenhang mit deren Einbindung in umfassende Produktionssysteme (vgl. Sende & Galais, 2014, S.5). Ein flexibles Produktionssystem bildet dabei das strukturelle Rahmenwerk zur Schaffung einer Balance zwischen systemischer, als auch prozessualer Stabilität und Flexibilität mit dem Ziel der Erreichung einer optimalen Wertschöpfung und Faktorkombination (vgl. Von Garrel & Tackenberg, 2013, S.383f). Es muss unternehmerische Handlungsoptionen zur kapazitativen und organisationalen Anpassung an Nachfrageschwankungen ermöglichen, ohne dass Beeinträchtigungen der Produkt- oder Prozessqualität im Unternehmen auftreten. In der Automobilbranche etabliert sich seit den 1990er Jahren zunehmend der Begriff des ‚ganzheitlichen Produktionssystems‘, welches ein umfassendes und in sich konsistentes Organisationskonzept beinhaltet (vgl. Von Garrel et al., 2014, S.82ff; Wiendahl et al., 2009, S.10), subsummiert in eine Arbeits- sowie Kapitalkomponente. Erstere bezieht sich auf Qualifikationsverbesserungen der Arbeitskräfte und Erhöhung der Produktivität, während letztere den Einsatz neuer Maschinen oder Technologien beinhaltet (vgl. Barrientos et al., 2011, S.324). Hierdurch können sowohl variable Stückzahlen, als auch Unterschiede in der Produktkomplexität und -diversität absorbiert werden (vgl. Hallgren & Olhager, 2009, S.756). Die technologische und prozessuale Organisationsstruktur eines Betriebs bildet die adaptive Basis zur Anwendung von Flexibilitätsmaßnahmen. Implikationen zum Produktionsaufbau und zur maschinellen Anordnung entstammen dabei den Produktionssystemen oder -philosophien (vgl. Coriat, 2002, S.227ff). Diese Rahmenbedingungen implizieren wiederum Optionen zur Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen. Da beispielsweise

technologische Gegebenheiten eine höhere Auslastung der Maschinen im Sinne der vollkontinuierlichen Betriebsnutzungszeit erforderlich machen können. Arbeitszeiten wiederum können für einzelne Beschäftigte in diesem Rahmen variabel gestaltbar sein (vgl. OECD, 1986, S.117f). Die beiden zentralen Modelle hochgradig arbeitsteiliger und fragmentierter Systeme sind das japanische *Toyota Produktionssystem (TPS)*, als Kernstück des „*Toyotismus*“ (Altun, 2005, S.27) oder *Postfordismus* sowie der amerikanische *Taylorismus* oder *Fordismus*, als dessen Vorläufer (vgl. Coriat, 2002, S.217f).

Zentrales Charakteristikum des *Taylorismus* ist eine hohe systemische Taktgebundenheit der Massenfertigung, einhergehend mit einer strikten Trennung kognitiver und manueller Arbeit. Es erfolgt eine Loslösung individueller Kompetenzen und Fähigkeiten von der Arbeitsaufgabe (vgl. Heibler, 2010, S.289ff; Mashilo, 2010, S.29). Dergestalt ist die Gruppierung hoch spezialisierter, jeweils homogener Funktionsbatterien mit identischen Maschinen vorgesehen, subsummiert in repetitive, simple Einzeltätigkeiten. Es existiert daher eine starre Aufgabenteilung und funktionale Fragmentierung, resultierend in geringen Einarbeitungszeiten und Qualifikationsanforderungen (vgl. Coriat, 2002, S.218ff; Wiendahl et al., 2009, S.81). Der *Fordismus* hingegen etablierte in den 1910er Jahren in Abgrenzung zum Taylorismus im Kern der betrieblichen Organisation die Fließfertigung als weiterentwickeltes Prinzip der Massenfertigung unter kontinuierlicher Nutzung der Produktionsanlagen (vgl. Altun, 2005, S.72) in einem zeitlich und organisatorisch ununterbrochenen Produktionsfluss zur weiteren Produktivitätssteigerung (vgl. Mashilo, 2010, S.29ff). Das Prinzip der teilautomatisierten und standardisierten Fließfertigung impliziert eine sequentielle Produktionsanordnung. Dabei werden im Gegensatz zum Werkstattprinzip die Arbeitsstationen nach ihrer Abfolge im Produktionsprozess strukturiert, wodurch sich Wegstrecken und -zeiten deutlich reduzieren lassen (vgl. Von Garrel et al., 2014, S.90ff). Taktung, bzw. deren Varianz bedeutet in diesem Zusammenhang die Variabilität der Produktionsgeschwindigkeit. Je nach erforderlicher Ausbringung erfolgt die Besetzung der Arbeitsstationen mit mehr oder weniger Mitarbeitern, resultierend in einem variablen Umfang an Einzeloperationen pro Person (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.190). Beide Systeme basieren auf einer hochgradig strukturierten Prozessarchitektur (vgl. Langlois, 2014, S.58ff) und vernachlässigen tendenziell individuelle Leistungs-, Kreativitäts- und Erfahrungspotentiale der Mitarbeiter, wodurch sich Einschränkungen der Handlungs-, Anpassungs- und Problemlösefähigkeit der Unternehmen ergeben (vgl. Von der Oelsnitz, 1994, S.4, 12). Dies wiederum führt zu einer De-Qualifizierung der Individuen (vgl. Mashilo, 2010, S.15f).

Neue Arbeitsorganisationskonzepte des *Toyotismus* entstanden verstärkt in den 1960er und 1970er Jahren unter dem Stichwort der ‚Humanisierung des Arbeitslebens‘. Erste Schritte in diese Richtung wurden indirekt bereits im Rahmen der Hawthorne-Studien in den 1920er und 1930er Jahren unternommen. Obgleich deren Zielsetzung vorwiegend der Steigerung von Effizienz und Produktivität galt (vgl. Heibler, 2010, S.363; Von Rosenstiel, 2012, S.232). TPS implementiert die Linearisierung der Fertigung durch die Anordnung der Arbeitsstationen gemäß der Reihenfolge der Aufgabenstellung, nach dem grundlegenden Prinzip des Fordismus (vgl. Coriat, 2002, S.227ff). Während konventionelle Systeme der Massenproduktion eine als akzeptabel definierte Zahl an Fehlern und Verschwendung beinhalten, setzt der Toyotismus auf

Perfektionierung und kontinuierliche Verbesserung mit dem Ergebnis einer *Lean Production* (vgl. Mashilo, 2010, S.36f), welche insbesondere in westlichen Automobilkonzernen seit den 1990er zu massiven Umstrukturierungen führt (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.17). Hierbei werden die physische Kapitalausstattung, vorhandenes individuelles Humankapital und der organisatorische Stand akkumulierter Fähigkeiten zusammengeführt (vgl. Pisano, 2002, S.131f). Ziel dessen ist insgesamt eine schlankere, dezentralisierte und flexible Fertigungsorganisation bei gleichzeitig steigender Qualität, als auch geringerer Monotonie der Arbeit (vgl. Altun, 2005, S.29). Das zentrale Merkmal der Evolution der Produktionssysteme liegt darin, dass TPS die Mitarbeiter und deren individuelle Erfahrungen, als auch Fähigkeiten durch synergetische, *teilautonome Gruppenarbeit* intensiv in den Produktionsprozess einbindet (vgl. Florida & Kenney, 2002, S.286f). Es vollzieht sich ergo ein Wandel von der klassischen Fremdbestimmtheit des Taylorismus oder Fordismus hin zu einer modernen Selbstregulierung (vgl. Horstmann, 2005, S.64), sodass Produktionsmitarbeiter verstärkt als Mitgestalter im Arbeitssystem gefordert werden (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.224).

*Teilautonome Gruppenarbeit* als zentrales Organisationsprinzip des TPS stellt eine Form der arbeitsteiligen Zusammenarbeit mehrerer Gruppenmitglieder dar, welche eine variable Aufgabenverteilung zulässt (vgl. Von Garrel et al., 2014, S.110). Die Arbeitsgruppe ist dabei für die Erfüllung einer gemeinsamen, ganzheitlichen Aufgabe verantwortlich, bestehend aus differenzierten Schritten und Prozessen (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.84). Den Kernpunkt bildet der Multifunktionalismus, wodurch ein Arbeitnehmer mittels Qualifizierung zur Erfüllung diverser Arbeitsaufgaben befähigt wird. Dies bildet die Grundlage für Konzepte und Instrumente des flexiblen Personaleinsatzes, setzt jedoch höhere Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter (vgl. Fujimoto, 2002, S.253f) mit Rückwirkungen auf die Arbeitskosten im Sinne einer leistungsabhängigen Entlohnung (vgl. Jeske et al., 2014, S.166). Die Gruppe als organisatorische Einheit sowie deren Mitglieder erhalten insgesamt einen erhöhten Grad an Autonomie, mit dem Ziel der Steigerung der Arbeitszufriedenheit und -leistung. Damit wird eine Dezentralisierung von Entscheidungen erreicht, wodurch die systemische Reaktionsfähigkeit erhöht wird (vgl. Von Garrel, 2014, S.108f). Ideal ist dabei ein egalitäres Qualifikationsniveau der Mitglieder. Moderne Gruppenarbeitsstrukturen wirken ergo der bereits von Karl Marx angemerkten (tayloristischen) Entfremdung von der Lohnarbeit entgegen (vgl. Heibler, 2010, S.286ff, 310ff; Altun, 2005, S.28). Zusätzliche Bestandteile des Systems sind die *Arbeitsplatzrotation* zur breiten Qualifizierung, *Qualitätszirkel* zur gruppenbasierten Verbesserung des Produktionsprozesses sowie die *Just-in-Time Fertigung* zur Inventarkontrolle und Reduzierung der Lagerhaltung durch die bedarfs- und zeitgenaue Anlieferung von Teilen im Produktionsprozess (vgl. Florida & Kenney, 2002, S.287ff).

In diesem Kontext sehen *Rotationsprogramme (Job Rotation)* regelmäßige und geplante Arbeitsplatzwechsel der Mitarbeiter vor. Dadurch werden Kompetenzen erweitert und Monotonie sowie einseitige Belastungen verringert (vgl. Heibler, 2010, S.303; Florida & Kenney, 2002, S.287) und letztlich die Flexibilität des Personaleinsatzes erhöht (vgl. Koch, 2012, S.44). Jedoch beschränken sich die möglichen, alternierenden Tätigkeiten auf ähnliche Aufgaben, sodass beispielsweise Umfeldtätigkeiten wie Instandhaltung oder Qualitätsprüfung ursprünglich

nicht mit einbezogen werden (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.84). Personalseitig strebt das Konzept die stabile Beschäftigung von Stammmitarbeitern an, unterstützt durch temporäre Mitarbeiter zur Generierung von extern numerischer Flexibilität (vgl. Fujimoto, 2002, S.253f). Zudem können Mitarbeiter als Erweiterung in andere Arbeitsgruppen innerhalb eines Standorts verliehen oder darüber hinaus im Unternehmen in andere Werke temporär entsendet oder abgeordnet werden, was eine breitere Einsatzfähigkeit voraussetzt (vgl. Spath et al., 2013, S.82). Durch das Rotationsprinzip werden somit ein umfangreicheres Verständnis des systemischen Arbeitsprozesses sowie breitere, spezifische Kompetenzen geschaffen. Dies bildet wiederum die Basis zur Ausbildung von Expertenwissen hinsichtlich eigenständiger, differenzierter Problemlösefähigkeiten. Obgleich oftmals eine Differenzierung zwischen den Beschäftigtengruppen der Stamm- und Randbelegschaft im Grad der Beteiligung an der Rotation erfolgt (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.89f). Insgesamt lassen sich ergo mehrere fachliche Entwicklungsstufen der Mitarbeiter erkennen. Diese werden in Arbeitsgruppen zu Kompetenz- oder Qualifikationsmatrizen als Überblicksdarstellung zusammengefasst, woraus sich der aktuelle Qualifizierungsbedarf ableitet (vgl. Hasenau et al., 2014, S.148f, 156ff).

Weiterhin werden bei TPS teilautomatisierte Arbeitsabläufe in die Fertigungslinie integriert, was wiederum ergonomische Vorteile bringt. Die Arbeitsgruppen erhalten umfassendere Aufgaben im Sinne einer Aufgabenerweiterung (*Job Enlargement*) oder Arbeitsanreicherung (*Job Enrichment*) (vgl. Koch, 2012, S.43). Bei ersterem geschieht eine horizontale Erweiterung der Aufgaben unter Beibehaltung der tayloristischen Trennung zwischen manuellen und kognitiven Tätigkeiten, was zu einer quantitativen Zunahme führt (vgl. Heibler, 2010, S.304ff). Dies bedeutet, dass die Aufgaben qualitativ gleichwertig bleiben und dementsprechend keine zusätzlichen Anforderungen an das Qualifikationsniveau gestellt werden (vgl. Von Garrel et al., 2014, S.110). Letzteres impliziert hingegen eine vertikale Ausweitung, welche durch qualitativ höherwertige Aufgaben ein höheres Maß an Abwechslung und Anspruch ermöglicht, beispielsweise durch Kontroll-, Rüst- oder Instandhaltungstätigkeiten. Puffer in getakteten Produktionsbereichen erlauben hierfür die zeitliche Flexibilität (vgl. Heibler, 2010, S.304ff; Brumberg, 1994, S.147). Insgesamt werden hierdurch der Entscheidungs- und Handlungsspielraum, als auch Partizipationsgrad der Arbeitsgruppen im System erhöht (vgl. Von Garrel et al., 2014, S.111; Wiendahl et al., 2009, S.57f), sodass im Ergebnis von (teil)autonomen Arbeitsgruppen gesprochen werden kann (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.84). Damit werden ebenfalls vertikale Interdependenzen innerhalb des Produktionssystems zwischen direkten (wertschöpfenden) und indirekten (angrenzenden) Tätigkeiten sowie Schnittstellen minimiert und somit die Komplexität der Organisationsstruktur reduziert. Außerhalb von Systemen der Fließfertigung in Gruppenarbeit werden ebenfalls die Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilität erhöht. Dies wiederum setzt eine ausreichende Qualifikationsstruktur innerhalb der Gruppe zur Kompensation von Abwesenheiten einzelner Mitglieder voraus (vgl. Brumberg, 1994, S.44ff, 65f, 116f). Das Einrichten von Maschinen oder Instandhaltungstätigkeiten durch die jeweils bedienenden Mitarbeiter können vorwiegend als Beispiele in solchen Bereichen angeführt werden. Insbesondere im Sinne der Arbeitsanreicherung sind dann die Kompetenzen ausgebildeter Fach-

kräfte zentral (vgl. Koch, 2012, S.12, 44). Dies betrifft vorwiegend das Konzept der *Fertigungsinseln* nach dem Prinzip der *Werkstattfertigung*, bei welchen alle Stationen zur Herstellung von Produkten einer Teilefamilie räumlich und organisatorisch zusammengefasst werden (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.84ff). Zudem wurde das Zwei-Schicht-System als Modul der intern numerischen Arbeitszeitflexibilität u.a. zur Reduzierung von Überstunden der Mitarbeitern eingeführt (vgl. Fujimoto, 2002, S.255ff). Insgesamt werden gleichermaßen Faktoren der technologischen Innovation, Arbeitsprozesse, Standardisierung, des Qualitätsmanagements, der beruflichen Qualifikation und Humankapitalinvestitionen im Sinne von Aus- und Weiterbildung sowie das Führungsverhalten berücksichtigt (vgl. Eurofound, 2012, S.62ff).

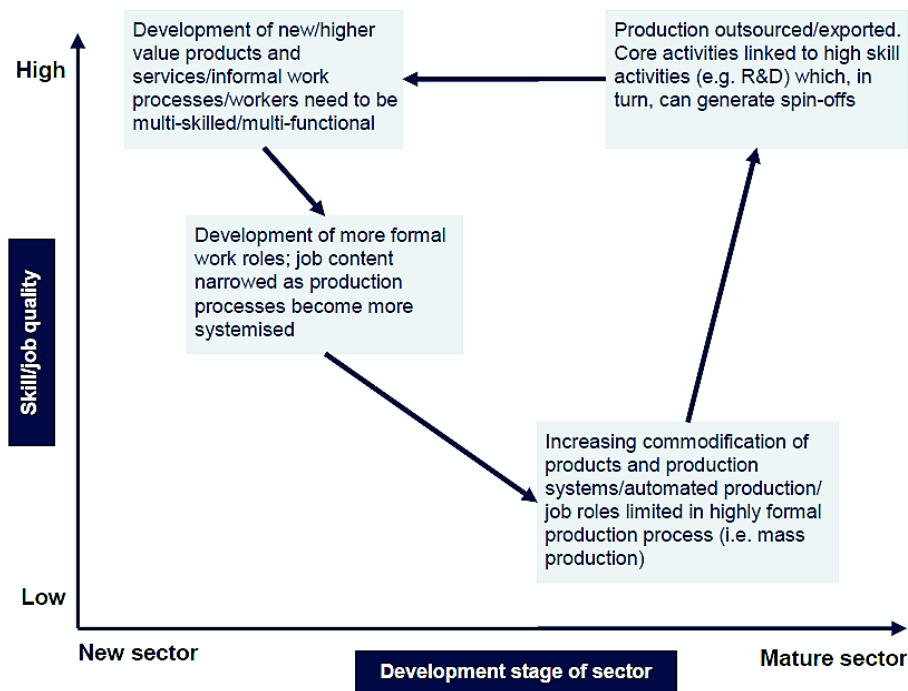
So werden im TPS eigenverantwortliches Handeln, Problemlösekapazitäten und eine effektivere Kombination und Nutzung vorhandener Ressourcen, ob Kapital, Technologie oder Humankapital erzielt und letztlich die Leistungsfähigkeit des Systems erhöht, als auch flexibilisiert. Ein wesentlicher Faktor ist der kontinuierliche, ganzheitliche Optimierungsansatz, welcher auf individueller Verantwortungsübernahme und einem mitarbeitergetragenen Vorschlagswesen beruht. Ziel ist die Erreichung einer effizienten und effektiven Produktions-, als auch Prozessstruktur mittels kleinschrittiger Verbesserungen im Sinne eines *kontinuierlichen Verbesserungsprozesses* (KVP). Dies betrifft auch eine Optimierung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich Arbeitssicherheit und Arbeitsplatzgestaltung (vgl. Florida & Kenney, 2002, S.293ff). Empirisch zeigt sich ein signifikant positiver Effekt auf die Mängelquote einer Produktion, sodass der KVP ebenfalls als Maßnahme zur Verbesserung der Produktqualität geeignet ist (vgl. Som, 2013, S.34). Aus der entstehenden, höheren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter resultiert eine größere Bereitschaft zur Leistungserbringung auch über dem geforderten Niveau, was wiederum den KVP unterstützt. Insofern kann argumentiert werden, dass die einzelnen Komponenten der intern funktionalen Flexibilitätsdimension, bzw. der Arbeitsorganisation nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können, sondern komplementär zueinander wirken (vgl. Sende & Vitera, 2013, S.282ff).

Insgesamt trägt die Gestaltung der intern funktionalen Flexibilität, z.B. durch gesteigerte Produktivität und systemische Effizienz, zur Stärkung der unternehmerischen Wettbewerbsposition bei und ermöglicht durch eine flexible Arbeitsorganisation gleichermaßen einen erhöhten Spielraum zur Nutzung numerischer Flexibilitätsmaßnahmen. In der kausalen Betrachtung lässt sich eine Reziprozität der beiden Dimensionen erkennen. Insbesondere in taktgebundenen Bereichen spricht man von einer weniger qualifizierten, *tayloristischen Gruppenarbeit*. Vor dem Hintergrund, dass hierbei die Arbeitsorganisation lediglich in den Rahmenbedingungen der Fließbandfertigung verändert werden kann und nur begrenzte Handlungs- und Dispositionsspielräume möglich sind (vgl. Heibler, 2010, S.321ff, 355). Jedoch gestaltet sich insbesondere in Bereichen angelernter Tätigkeiten, wie beispielsweise in Montageprozessen, das Konzept der Job Rotation einfacher, da Aufgaben unter den Gruppenmitgliedern leichter getauscht werden können und keine spezielle Qualifikation erfordern (vgl. Koch, 2012, S.22). Studien zur Folge zählt der Fahrzeugbau zu den Branchen, in welchem durchschnittlich ein mittleres bis hohes Maß an Qualifikation und Training erforderlich ist, in Zusammenhang mit



der Produktkomplexität (vgl. Cedefop, 2012, S.44ff). Jedoch verschwimmen ebenso die Grenzen zwischen Fach- und Produktionsarbeit, was weithin als Krise ausgebildeter Facharbeiter gedeutet wird. Damit verlieren handwerkliche Spezialistenkenntnisse teilweise an Bedeutung, während prozess- oder systemorientiertes Wissen im Sinne eines breiteren Aufgabenspektrums zentraler wird (vgl. Koch, 2012, S.30ff). So gewinnt im Rahmen der Implementation teilautonomer Gruppenarbeit ebenfalls die betriebliche Weiterbildung der Mitarbeiter im Sinne der Akkumulation spezifischen Humankapitals zunehmend an Bedeutung, jeweils abhängig von der Art der Arbeitsumgebung und der damit verbundenen Tätigkeiten (vgl. Heibler, 2010, S.326f).

Abbildung 1: Qualifikationsanforderungen und Arbeitsorganisation



(Quelle: Cedefop, 2012, S.102)

Die intern funktionale Flexibilität kombiniert dergestalt Systeme der Arbeitsorganisation mit Akkumulationsstrategien von Humankapital, dem technologischen Stand, Geschäftsumfeld und der Entwicklungsfähigkeit des Personals (vgl. UNIDO, 2013, S.82ff). Diese Dimensionen werden gleichermaßen von der organisatorischen Struktur eines Unternehmens im Sinne von Netzwerken und Kooperationen beeinflusst, sodass Humankapital oder Betriebspraktiken ebenfalls durch gegenseitigen Austausch und Transfer innerhalb einer Konzernstruktur affektiert werden (vgl. Cedefop, 2012, S.24f). Weiterführend besitzt die Restrukturierung ökonomischer Aktivitäten durch Spezialisierungsprozesse einen nachweislichen Effekt auf das benötigte Qualifikationsniveau an einem Standort. Hierdurch wird eine Verbindung zur extern funktionalen Flexibilität induziert (vgl. Cedefop, 2012, S.101f), wie Abbildung 1 zeigt.

Es wird deutlich, dass die jeweiligen Qualifikationsanforderungen tendenziell mit zunehmender Formalisierung sowie Automatisierung des Arbeitsumfeldes sinken. Dies entspricht der

*Dequalifizierungsthese*, bei welcher das Qualifikationsniveau auf prozessbedingte Qualifizierungsanforderungen reduziert wird (vgl. Bernard, 2000, S.50). Insbesondere in der Automobilindustrie besteht derzeit die Tendenz zur *Re-Taylorisierung* und damit Reduzierung der Arbeitsinhalte pro Arbeitsplatz und Mitarbeiter, was die Ideale des Toyotismus der letzten Jahrzehnte konterkariert (vgl. Von Garrel & Tackenberg, 2013, S.382). Allerdings kann diese Entwicklung nicht losgelöst von der jeweiligen Produktkomplexität, als auch den Anforderungen des konkreten Produktionssystems betrachtet werden, wodurch sich das höhere, durchschnittliche Qualifikationsniveau im Fahrzeugbau erklären lässt (vgl. Cedefop, 2012, S.101ff). Zudem impliziert ein höherer Automationsgrad, wenngleich nicht für alle Mitarbeiter, divergierende und zusätzliche Anforderungen an Qualifikationsinhalte, wie beispielsweise Maschinen- oder Computerbedienung (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.70f), da repetitive Tätigkeiten verstärkt durch Maschinen und koordinierende, steuernde oder komplexe manuelle Aufgaben mit zunehmender IT-Unterstützung von Menschen ausgeführt werden (vgl. Spath et al., 2013, S.54ff, 100f). Hierdurch entstand das Kunstwort der „*Autonomation*“ (Wiendahl et al., 2009, S.95). Dies wiederum entspricht der gegensätzlichen *Höherqualifizierungsthese*. Es zeichnet sich ergo ein tätigkeitsabhängiges, ambivalentes Bild ab, welches maßgeblich von der Gestaltung und Komposition der Aufgaben in den Arbeitsgruppen abhängt (vgl. Bernard, 2000, S.50). Bildung und das Konzept des lebenslangen Lernens werden dahingehend als Schlüsselemente für eine gute Arbeitsplatzqualität konstatiert. In mittleren und insbesondere großen Unternehmen wird hierbei ein interner Arbeitsmarkt der Stammebelegschaft aufgebaut, welcher einen Pool an Qualifikationen und Fähigkeiten darstellt, die im Rahmen der internen Beschäftigungsflexibilität variabel genutzt werden können und gleichermaßen einen Faktor der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit darstellen (vgl. Cedefop, 2012, S.18, 31f).

### **2.2) Externe Flexibilität: Low road-Unternehmensstrategie**

Die Dimensionen umfassen prinzipiell den Kontakt zu anderen Betriebsstätten, Firmen oder Märkten über die Unternehmens- oder Standortgrenzen hinweg (vgl. Bernard, 2000, S.70). Externe Flexibilisierung impliziert zunächst die Interaktion eines Unternehmens mit dem externen Arbeitsmarkt hinsichtlich der Möglichkeiten für Einstellungen und Entlassungen. Diese Optionen verursachen in der Regel Transaktionskosten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer (vgl. OECD, 1986, S.56), determiniert durch gesetzliche Regulierungen sowie strukturelle Arbeitsmarktgegebenheiten (vgl. Knuth, 2004, S.14ff). Hierunter können ebenfalls differenzierte Formen der Arbeitsvertragsgestaltung subsummiert werden, wie beispielsweise Befristungen oder die Zusammenarbeit mit Personalagenturen (vgl. Plantenga & Remery, 2010, S.19).

Insofern impliziert die externe Flexibilität eine temporäre oder strukturelle Mobilität von Beschäftigung über die Unternehmensgrenzen hinweg, vorwiegend begründet durch Marktmechanismen und zur Externalisierung von Risiken und Unsicherheiten (vgl. OECD, 1986, S.49f).

Zudem kann belegt werden, dass Arbeitnehmer mit 10-15 Jahren Betriebszugehörigkeit den Scheitelpunkt ihrer Produktivität erreichen. Insofern kann es für Unternehmen ökonomisch sinnvoll sein, flexible Personalkonzepte oder interne Anpassungsmaßnahmen zu integrieren (vgl. Auer, 2007, S.4ff). Die *Low road* als Kernstrategie ist üblicherweise gekennzeichnet durch tayloristische Arbeitsorganisationsmodelle, eine geringe oder fehlende gewerkschaftliche Organisation und die Herstellung tendenziell wenig komplexer Güter (vgl. Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.3f). Zentral ist die Reduzierung der Arbeits- und Stückkosten mittels geringerer Löhne und schlechterer Arbeitsbedingungen (vgl. Sharma, 2007, S.2).

### **2.2.1) Numerische Dimension: Variabilität von Beschäftigungskonstellationen**

Die extern numerische Flexibilität ist vorwiegend abhängig von der Gesetzgebung zur Beschäftigungssicherung (vgl. Brada & Signorelli, 2012, S.243), als auch vom nationalen System der industriellen Beziehungen hinsichtlich der Machtverhältnisse zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sowie deren Verhandlungsergebnissen, eventuell unter Einbezug staatlicher Partizipationsfunktionen (vgl. OECD, 1986, S.92). Grundlegend sollen durch die Nutzung dieser Dimension Beschäftigungsformen flexibilisiert sowie Personalkosten, als auch Preise gesenkt werden (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.15). Zentrales Element von Maßnahmen dieses Flexibilitätstypus ist die Variation der Beschäftigung in Abhängigkeit der betrieblichen oder makroökonomischen Lage (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.7). Dies geschieht auch zunehmend in Sektoren, welche üblicherweise einen hohen Grad an Beschäftigungsschutz aufweisen. Somit werden neben der Konzentration auf den internen Arbeitsmarkt verstärkt Interaktionen mit dem externen Arbeitsmarkt in die Personalstrategie eingebunden (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.2). Je schneller dabei die Menge der Beschäftigten an den Bedarf angepasst werden kann, desto höher ist der numerische Flexibilitätsspielraum (vgl. Nienhäuser, 2007, S.48). Die Dimension der extern numerischen Flexibilität kann letztlich als personelle Flexibilisierungsstrategie verstanden werden, wobei mittels differenzierter Instrumente des Personaleinsatzes der unternehmerische Handlungsspielraum vergrößert werden soll (vgl. Sende & Galais, 2014, S.3). Grundsätzlich werden dabei zwei Möglichkeiten impliziert. Erstens kann die absolute Menge der Humanressourcen an die Bedarfssituation angepasst werden und zweitens deren Komposition hinsichtlich Qualität und Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Chahad, 2004, S.4).

Zentrale Dimensionen der ersten Möglichkeit sind Regularien zur Beendigung individueller, regulärer Beschäftigung, Bestimmungen zu kollektiven *Entlassungen* sowie Einstellungsmodalitäten (vgl. ILO, 2014b, S.93f). Grundlegend ist hierbei die Option nicht begründungspflichtiger Kündigungen, welche Beschäftigungsverhältnisse ohne Sicherheitsgewährleistung impliziert, da eine Beendigung jederzeit möglich erscheint (vgl. Chahad, 2004, S.4f). Kollektive Entlassungen hingegen bedürfen oftmals der Konsultation staatlicher Institutionen oder Gewerkschaften. Definiert sind diese durch die Anzahl der geplanten Kündigungen. Dergestalt können ebenfalls größere ökonomische und soziale Konsequenzen des unternehmerischen Handelns

entstehen. Die Regelung von Abfindungszahlungen im Kündigungsfall bedeutet die Festsetzung der direkten Kosten einer Entlassung und ist oftmals nach dem Senioritätsprinzip gestaffelt (vgl. Cazes et al., 2012, S.2f).

Im Kontext von Kündigungen müssen jedoch zweierlei Maßnahmen differenziert werden. Die Entlassung im Sinne der absoluten Beendigung eines Arbeitsverhältnisses kann als eher strukturelles Instrument der Beschäftigungsanpassung verstanden werden. Eine zweite Form stellen *temporäre Layoffs* im Kontext einer zeitlich begrenzten Suspendierung des Arbeitsvertrags mit anschließender Wiederbeschäftigungsoption (*Recall*) und teilweise Lohnkompensation dar. Dies setzt allerdings deren gesonderte Möglichkeit in den nationalen Arbeitsgesetzgebungen voraus. Damit kann personell flexibler auf zyklische Schwankungen der Nachfrage reagiert werden (vgl. OECD, 1986, S.55f). Es handelt sich ergo nicht um klassische Kündigungen, sondern um eine temporäre Lockerung des Beschäftigungsverhältnisses (vgl. Chahad, 2004, S.8). Das Instrument kann in seiner Funktionsweise ebenfalls als extern numerisches Äquivalent zur institutionalisierten Form der Kurzarbeit im Rahmen von Krisensituationen angesehen werden (vgl. Arpaia et al., 2010, S.11). Jedoch muss mit ins Kalkül gezogen werden, dass die Realisierung flexibler Anpassungen über solche Maßnahmen der betrieblichen Stabilität entgegenwirkt, sodass diese Instrumente lediglich zur Generierung kurzfristiger Auftragsschwankungen genutzt werden sollten. Zudem konterkariert eine rein extern numerische Strategie die Nutzung interner Handlungsspielräume (vgl. Flüter-Hoffmann, 2013, S.51).

Die Flexibilitätsdebatte beinhaltet insbesondere auch das Thema *flexibler Beschäftigungsformen* außerhalb des Normalarbeitsverhältnisses, so genannte *atypische* oder *prekäre Beschäftigung*. Damit können neben den klassischen unbefristeten Vollzeitarbeitsverträgen (vgl. Keller & Seifert, 2007, S.12) mit internen Karriereperspektiven ebenfalls *Befristungen* oder *Leiharbeit* (Arbeitnehmerüberlassung) zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes bestehen und diese ergänzen (vgl. Milbradt et al., 2011, S.124). Nutzungsgründe können temporäre (zyklische oder saisonale) Erhöhungen des Auftragsvolumens, die Reduzierung von Mehrarbeit, Umgehung gewerkschaftlicher Organisation oder der temporäre Bedarf nach spezifischem Wissen sein (vgl. Chahad, 2004, S.6). Von prekären Arbeitsverhältnissen ist insbesondere dann die Rede, wenn das erzielte Einkommen nicht zur Existenzsicherung ausreicht. In der Regel fallen diese Konstellationen unter atypische Beschäftigungsformen (vgl. Bornewasser & Zülch, 2013, S.22). Die Koexistenz stabiler, langfristiger Arbeitsverhältnisse und eher kurzzyklischer, instabiler Beschäftigungsmöglichkeiten impliziert eine Dualisierung oder Segmentalisierung des Arbeitsmarkts (vgl. OECD, 1986, S.60). Es zeigt sich beispielsweise in Japan eine erhebliche Einkommensspreizung zwischen unbefristeten, regulären und atypischen Formen der Beschäftigung (vgl. IDB, 2004, S.220). Zudem kann mittels Reallohnsenkung auch mittelfristig Druck auf die Stammbeslegschaft ausgeübt werden (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.11). Die Gestaltung variiert im internationalen Vergleich, abhängig von den institutionellen, gesetzlichen Rahmenbedingungen (vgl. Knuth, 2004, S.2f). Hierdurch können inflexible oder rigide Regularien hinsichtlich des Kündigungsschutzes oder der Beschäftigungsbedingungen umgangen, bzw. gelockert werden (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.38). In den letzten Jahren existiert beispielsweise in Kontinentaleuropa die Tendenz zur Liberalisierung der Regelungen

für befristete Arbeitsverträge und Arbeitnehmerüberlassung. Dies dient der Erhöhung des Personalflusses und fördert außerdem Beschäftigung (vgl. Skedinger, 2011, S.5ff). Obgleich im internationalen Kontext das in entwickelten Nationen geprägte Bild der Normalarbeit keineswegs universelle Geltung als Norm besitzt, sondern in Entwicklungs- und Schwellenländern eher einen Idealtypus darstellt, sodass eine stärkere Segmentalisierung des Arbeitsmarkts festzustellen ist (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.33). Insofern kann die „Prekarisierung der Beschäftigung“ (Keller & Seifert, 2007, S.11) mancherorts eher als Standardmodell gedeutet werden.

Die Nutzung und Ausgestaltung *befristeter Arbeitsverträge* als Instrument der flexiblen personellen Reaktion auf Nachfrageveränderungen ermöglicht bedarfsorientierte Anpassungen des Personals (vgl. Vandenberg, 2010, S.2f). Zentrale Regulierungskriterien sind die Dauer von Befristungen oder Möglichkeiten zu deren Verlängerung (vgl. Cazes et al., 2012, S.2). Betriebe können hierdurch die Transaktionskosten im Zusammenhang mit Personalfreisetzen senken, bzw. umgehen (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.10). Eine weitere Dimension sind die Einsatzmöglichkeiten. So sind in einigen europäischen Ländern seit den 1980er Jahren befristete Verträge auch ohne die Begründung der temporären, spezifischen Natur der Arbeitsaufgabe realisierbar (vgl. Cahuc & Postel-Vinay, 2002, S.64). Das Optimum ist eine Regelung, welche auf der einen Seite Raum für unternehmerische Flexibilität schafft und gleichzeitig die Ausnutzung der Arbeitnehmer hinsichtlich nicht regulierter Vertragsdauern und Befristungskriterien verhindert (vgl. ILO, 2014b, S.94f). In der Praxis ist international eine Zunahme der Nutzung von Befristungen zu verzeichnen, welche jedoch oftmals mit einem stark erhöhten Arbeitslosigkeitsrisiko, verglichen mit Normalarbeitsverhältnissen, einhergehen (vgl. OECD, 2014b, S.138). Dies führt allerdings zur Verstärkung dualistischer Arbeitsmarktstrukturen mit Fokus auf eine Reduzierung von unternehmerischer Unsicherheit, insbesondere in Krisensituationen. Dieser Dualismus entsteht jedoch nicht durch die reine Nutzung befristeter Arbeitsverhältnisse, sondern durch deren Regelungsunterschied zu unbefristeten Verträgen hinsichtlich des Beschäftigungsschutzes und der Arbeitskonditionen (vgl. Cazes et al., 2012, S.15f), da erstere oftmals eine geringere Ausprägung des Kündigungsschutzes beinhalten. Weiterführend sind in der Praxis geringere Löhne oder unregelmäßige Arbeitszeiten zu nennen (vgl. Ebisui, 2012, S.2f). Durch die Terminierung des Arbeitsvertrages werden bei Ablauf die bestehenden Kündigungsschutzbestimmungen umgangen, sodass die Beschäftigung ohne weitere Notwendigkeit zur Angabe von Gründen endet. Dabei divergieren international die Möglichkeiten zur Kündigung während der Vertragslaufzeit, welche teilweise strikter geregelt sind, verglichen zum Normalarbeitsverhältnis. Zudem können befristete Beschäftigungsverhältnisse meist verlängert oder in ein unbefristetes Verhältnis überführt werden (vgl. Knuth, 2004, S.3). So werden Befristungen überwiegend dort verwendet, wo die Kündigungskosten regulärer Arbeitsverhältnisse hoch sind, um zusätzliche Flexibilität über den Arbeitsmarkt zu generieren (vgl. Cahuc & Postel-Vinay, 2002, S.65ff). Dergestalt besitzen befristet Beschäftigte meist keine Bezugsberechtigung für Abfindungspakete im Falle einer Entlassung, da für sie etwaige Senioritätsprinzipien nicht oder nur eingeschränkt gelten (vgl. IDB, 2004, S.219f). Eine alternative Einsatzstrategie kann die Nutzung von Befristungen als eine Form der verlängerten Probezeit

beinhalten (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.11). Somit erfüllen befristete Arbeitsverhältnisse parallel mehrere Funktionen. Berufseinsteiger erhalten die Möglichkeit sich vor Entschluss eines Karrierepfades zu orientieren, bzw. Unternehmen können neue Mitarbeiter ausgiebig testen. Studenten beispielsweise bevorzugen meist befristete Teilzeitverträge, welche zeitlich mit dem Studium vereinbar sind (vgl. OECD, 2014b, S.153ff). Diese Modelle können ebenfalls weitere Personengruppen erreichen, was die Beschäftigungsquote und den Wohlstand insgesamt anhebt (vgl. ILO, 2014d, S.15).

*Arbeitnehmerüberlassung* stellt die zweite Form flexibler Beschäftigung dar (vgl. Knuth, 2004, S.4). Hierbei handelt es sich zunächst um eine spezifische Vertrags- und Geschäftsform (vgl. Sitte & Lehmann, 2013, S.118). Die Beschäftigten sind zur Leistungserbringung über einen Dienstleistungsvertrag mit einer Personalagentur in das Einsatzunternehmen verliehen, bzw. überlassen und nicht direkt vertraglich an letzteres gebunden. Dadurch wird eine klare Abgrenzung zu direkten, befristeten Beschäftigungsmodellen impliziert (vgl. Crimmann et al., 2009, S.5). Auch im internationalen Rahmen lässt sich diese Struktur anwenden. Dergestalt definiert die ILO Arbeitnehmerüberlassung als trianguläres Beschäftigungsverhältnis, wobei die konkrete Ausgestaltung variieren kann. Die weltweit größten Agenturen sind Adecco, Manpower und Vedicor (vgl. Barrientos et al., 2011, S.5f). Oftmals gelten dabei nicht die internen Beschäftigungsstandards des Entleihbetriebs, bzw. die Repräsentation durch kollektive Interessensvertretung, da Leiharbeiter per gesetzlicher Definition nicht als direkte Mitarbeiter des Einsatzunternehmens zählen (vgl. Ebisui, 2012, S.3ff). Obgleich der Entleihbetrieb das Weisungsrecht über die Zeitarbeiter für einen sinnvollen Personaleinsatz besitzt (vgl. Sitte & Lehmann, 2013, S.118). Die Hauptursache zur Nutzung des Instruments durch Unternehmen ist gemeinhin die Entlassungsflexibilität aufgrund der genannten indirekten Arbeitsbeziehung. Da hierbei nicht die üblichen Kündigungsfristen eingehalten werden müssen, sodass Personalbewegungen innerhalb weniger Tage möglich sind (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.11), wobei eine jeweils geringere Beschäftigungsstabilität durch Leiharbeit induziert wird (vgl. Keller & Seifert, 2007, S.22). Als Resultat besitzt der Personalentleiher mittels Zeitarbeit die Möglichkeit zur Externalisierung des Beschäftigungsrisikos, bzw. der sozialen und teilweise rechtlichen Verantwortung (vgl. Bornewasser & Zülch, 2013, S.31; Barrientos et al., 2011, S.16f). Hintergrund ist, dass es sich rechtlich nicht um eine Entlassung, sondern um eine ‚Abbestellung‘ von Arbeitsleistung handelt, wobei das Beschäftigungsverhältnis zwischen Personalagentur und Zeitarbeiter bestehen bleibt (vgl. Sende & Galais, 2014, S.35f). Insofern handelt es sich primär um den Einkauf der Arbeitszeit der Leiharbeiter durch den Entleihbetrieb, was wiederum zum gebräuchlichen Begriff der Zeitarbeit führt (vgl. Sitte & Lehmann, 2013, S.118). Außerdem lassen sich durch die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung ebenfalls Transaktionskosten insbesondere bei Personalbeschaffung und -freisetzung einsparen, was als weitere Nutzungsbegründung angeführt werden kann. Vor allem letztere wird durch den jeweils geltenden Kündigungsschutz affektiert. Die Stärke dieses Arguments hängt letztlich von der möglichen Entleihdauer und dem Arbeitskostenunterschied zwischen Stammmitarbeiter und Zeitarbeiter ab, welcher die Einsparungen von Transaktionskosten mit zunehmender Einsatzzeit wieder egalisieren kann (vgl. Lehmann & Bouncken, 2013, S.172ff). Im internationalen Kontext

lässt sich jedoch feststellen, dass aufgrund schlechterer Arbeitsbedingungen und geringerem rechtlichen Schutz für Zeitarbeitnehmer oftmals massiv Arbeitskosten reduziert werden können. Insbesondere dort, wo sich der komparative Wettbewerbsvorteil über Kostenstrukturen definiert (vgl. Barrientos, 2011, S.13f). Weiterführend kann die Stammebelegschaft, bzw. das Unternehmen durch den aufgebauten Beschäftigungspuffer bei Auftragseinbrüchen vor Kündigungen geschützt werden (vgl. Bornewasser & Zülch, 2013, S.33f).

Grundsätzlich lassen sich zur Einsatzstrategie von atypischer Beschäftigung und insbesondere Arbeitnehmerüberlassung drei Prototypen unterscheiden. Die *Ad-hoc Nutzung* ist gekennzeichnet durch eine geringe Nutzungsintensität und kurzfristige Einsätze zur Kompensation von Personalausfällen. Das Instrument kann in höherer Intensität jedoch auch als *Flexibilitäts-puffer* angewendet werden. Dies beinhaltet meist die saisonale Verwendung zur Deckung von wiederkehrenden Auftragsspitzen. Die *strategische Nutzung* hingegen schließt eine starke Nutzung atypischer Beschäftigung zum permanenten Aufbau einer flexiblen Randbelegschaft ein mit dem Ziel der Reduzierung von Personalkosten und des Beschäftigungsrisikos (vgl. Sende & Galais, 2014, S.32f). Hierdurch kann sowohl auf kurzfristige Nachfrageschwankungen, als auch konjunkturelle Zyklen personalseitig adäquat reagiert werden (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.27). Dabei kann auch von einer synchronisierten Dispositionsstrategie gesprochen werden, bei welcher Beschäftigungs- und Einsatzzeit weitgehend übereinstimmen. Während kurzfristige, wechselnde Kundeneinsätze eine asynchrone Dispositionsstrategie beinhalten (vgl. Sitte & Lehmann, 2013, S.123ff). Diese Strategien implizieren gleichermaßen Wechselwirkungen zur intern funktionalen Flexibilität, da kurzfristig beschäftigte Mitarbeiter in der Regel geringere fachliche Kompetenzen und Qualifikationen aufweisen, im Vergleich zur Stammebelegschaft des Entleihbetriebs (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.11). Im Rahmen von Gruppenarbeitsstrukturen bedeutet dies die arbeitsteilige Segmentierung der Mitglieder in verschiedene Einsatzniveaus. So werden Zeitarbeitern meist einfache, repetitive Tätigkeiten übertragen, während komplexere Aufgaben von der Stammebelegschaft ausgeführt werden (vgl. Hasenau et al., 2014, S.128f). Erstere besitzen dahingehend einen lediglich eingeschränkten Zugang zu betrieblicher Weiterbildung, welche selten über die Anlernphase oder Grundqualifizierung zur Tätigkeitsausübung hinausgeht (vgl. Kaufhold & Fischer, 2013, S.366ff). Somit kann indirekt durch die Quote atypischer Beschäftigung eine Grenze der variablen Einsatzfähigkeit der Belegschaft definiert werden. Je weniger gut qualifizierte Mitarbeiter relational im Arbeitssystem involviert sind, desto geringer fällt die flexible Reaktionsfähigkeit der Organisation aus. Je weniger komplex allerdings die Arbeitsaufgaben, bzw. deren Variation sind, desto geringer fällt dieser Limitierungseffekt aus (vgl. Som, 2013, S.30, 36). Diese Grenzen verschwimmen jedoch zunehmend, je stabiler atypisch beschäftigte Mitarbeiter im Unternehmen eingesetzt werden. Wodurch sich zumindest auf den unteren Ebenen die Qualifikationsniveaus der Beschäftigungsgruppen angleichen (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.27).

Die Mobilitätsoptionen der Arbeitnehmer von atypischer Beschäftigung hin zu einem stabilen, langfristigen Arbeitsverhältnis determinieren den Grad an Segmentalisierung am nationalen Arbeitsmarkt. Während eine geringe Mobilität die Nutzung der Instrumente zur Generierung flexibler, unternehmerischer Handlungsalternativen in personeller Hinsicht impliziert, können

Übergangsmöglichkeiten im Sinne einer längerfristigen, gestuften Beschäftigung interpretiert werden (vgl. OECD, 1986, S.60). Das erste Szenario impliziert weniger interne Entwicklungsperspektiven für atypisch Beschäftigte, einhergehend mit empirisch nachweisbar geringem Zugang zu betrieblicher Fortbildung. Hierbei steht das Motiv der personellen Flexibilisierung im Vordergrund, mit differenzierten Ausprägungen der intern funktionalen Flexibilität nach Beschäftigungsgruppen (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.85ff). Im zweiten Szenario kann atypische Beschäftigung auch eine Variante der Erprobung von Arbeitskräften bedeuten, mit Ausblick auf eine Übernahmeoption und längerfristige Bindung (vgl. Galais et al., 2014, S.194). Tendenziell kann jedoch konstatiert werden, dass bei zunehmender Dominanz langfristiger Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen die Nutzung atypischer Beschäftigung abnimmt (vgl. Nienhüser, 2007, S.51).

### **2.2.2) Funktionale Dimension: Unternehmensnetzwerke und Outsourcing**

Die extern funktionale Flexibilität kann als Ergebnis einer zunehmenden internationalen Arbeitsteilung interpretiert werden, angelehnt an nationale Wettbewerbs- und Standortvorteile (vgl. Milbradt et al., 2011, S.40). Grundlegend erfolgt eine Konzentration auf jeweilige betriebliche Kernbereiche, was tendenziell die Größe der einzelnen Betriebsstätten verringert (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.2). Insgesamt lassen sich die Ausprägungen der extern funktionalen Flexibilitätsdimension dementsprechend als Resultat zunehmender ökonomischer Globalisierungsprozesse deuten (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.42). Dabei sind wiederum zwei wesentliche Tendenzen auszumachen: ein wachsender, nur teilweise regulierter, internationaler Handel, als auch die Deregulierung des globalen Kapitalflusses (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.11). Letzteres ist insbesondere in Bezug auf die exponentielle Zunahme von Direkt- und Portfolioinvestitionen von Unternehmen relevant. Dies zeigt sich in der internationalen Fragmentierung von Konzernnetzwerken, explizit durch Joint Ventures, Offshoring oder internationalem Outsourcing (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.60; Keune, 2007, S.9). Resultat dessen sind transnationale Konzerne, welche zur Standortwahl nationale Wettbewerbsvorteile für jeweils bestimmte ökonomische Aktivitäten nutzen, sodass globale Lieferbeziehungen in vielfältigen Formen entstehen (vgl. Altun, 2005, S.26f, 143). Damit wird der funktionale Betrachtungsrahmen eines einzelnen Standorts als Unternehmensgrenze ausgedehnt und durch eine Netzwerkstruktur ersetzt, sodass nicht lediglich Funktionsweisen verschiedener, operativer Einheiten innerhalb eines Werkes im Fokus stehen, sondern die funktionale Beziehung der Lokalitäten zueinander. Insofern kann systemisch von interorganisationaler Flexibilität gesprochen werden (vgl. Horstmann, 2005, S.41). Letztlich bleibt der Leistungserstellungs- und Produktionsprozess nicht mehr auf die Grenzen einer lokalen Fabrik begrenzt (vgl. Mashilo, 2010, S.27). Seit den 1990er Jahren lässt sich verstärkt das Aufkommen solcher Strukturen im Sinne eines qualitativen Wandels beobachten (vgl. Lanz & Miroudot, 2011, S.8). Chinas Automobilsektor beispielsweise erreichte den Markteintritt mithilfe von internationalen Joint Ventures



ab den 1990er Jahren. Ziel war die Konzentration von Investitionen in chinesische Schlüsselindustrien, um technologischen Fortschritt zu erreichen (vgl. Lo & Wu, 2014, S.316f).

Hinsichtlich des Fokus der vorliegenden Dissertation soll die extern funktionale Flexibilitätsdimension zum ganzheitlichen Verständnis des Flexibilitätskonzepts eines modernen, multinational operierenden Unternehmens erläutert werden. Es ergeben sich Implikationen hinsichtlich der Beeinflussung lokaler Flexibilitätsstrategien und -erfordernisse vor den jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen (vgl. Frigant & Zumpe, 2014, S.9). So kann beispielsweise konstatiert werden, dass Outsourcing dort leichter zu realisieren ist, wo eine größere extern numerische Flexibilitätsspanne vorliegt, da ein interner Beschäftigungsrückgang am Ursprungsstandort umzusetzen sein wird (vgl. Munch, 2010, S.350; Kirkegaard, 2007, S.11) und Restrukturierungsprozesse innerhalb eines Unternehmens üblicherweise mit massiven Personalbewegungen einhergehen (vgl. Kirkegaard, 2007, S.7). Weitere Effekte werden auf die Qualifikationsstruktur, bzw. interne Optionen der Weiterbeschäftigung erzielt, wodurch Rückwirkungen auf die intern funktionale Flexibilitätsdimension entstehen (vgl. Munch, 2010, S.350ff, 357f). Der Hintergrund ist, dass internationale Auslagerungsaktivitäten ebenfalls Auswirkungen auf die Komposition nachgefragter, inländischer Qualifikationen besitzen (vgl. Foster et al., 2012, S.1). Mittels zunehmender Fragmentierung und Abhängigkeitsstrukturen steigt auch die Anfälligkeit gegenüber internationalen Wirtschaftsschwankungen und damit die Notwendigkeit zur Nutzung von lokalbetrieblichen Flexibilisierungsmaßnahmen (vgl. Bathia, 2013, S.316). Diese Interdependenzen in Produktions- und Handelsnetzwerken werden als ‚Great Synchronization‘ bezeichnet (vgl. Bell & Blanchflower, 2011, S.113). Nicht zuletzt im Rahmen der nationalen Wettbewerbsfähigkeit mit Auswirkungen auf die lokalen Arbeitskräfte, als auch deren Löhne und somit auf nationale Arbeitsmärkte. Deren Effekt hängt von vorhandenen Institutionen und Aushandlungssystemen der Arbeitsbeziehungen ab (vgl. Lessard, 2013, S.195f).

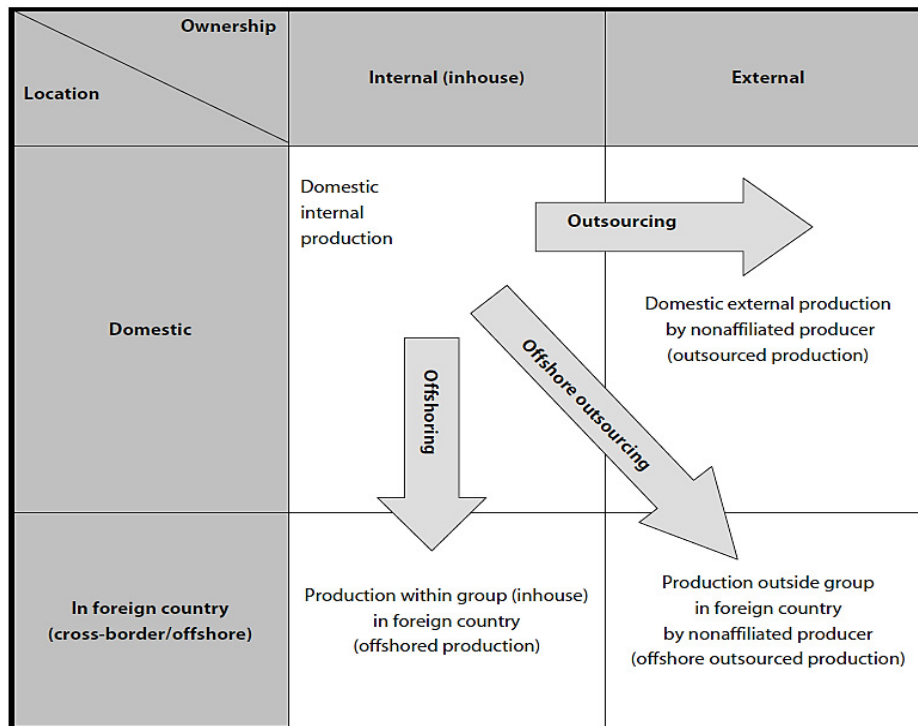
Die extern funktionale Flexibilitätsdimension impliziert ergo strategische, strukturelle Entscheidungen der Unternehmensführung hinsichtlich Markteintritten, der Gestaltung und Verbreitung des Produktportfolios sowie der Integration neuer Standorte in das Netzwerk. Zusammenfassend wird diese Form der Flexibilität auf Unternehmensebene als *Agilität* bezeichnet (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.132ff). Die Verlagerung von Geschäftstätigkeiten in andere internationale Standorte erfolgt dabei meist aus Gründen des Arbeitskostenvorteils oder der Markterschließung (vgl. Knuth, 2004, S.16; Lichtblau et al., 2014, S.129). Das nationale Arbeitskostenniveau stellt dabei einen Gradmesser für die preisliche Wettbewerbsfähigkeit dar, welche in Zusammenhang mit der Produktivitätsentwicklung zum Indikator der Lohnstückkosten führt. Diese messen die Arbeitskosten je Produktionseinheit (vgl. Herzog-Stein et al., 2013, S.1ff). Institutionelle Hintergründe der Arbeitskosten sind die Gestaltung von Mindestlöhnen oder Tarifverhandlungen als gesonderte Arbeitsmarktinstitutionen (vgl. Boeri et al., 2008, S.37). So bilden Organisationen strategische, langfristig angelegte Lieferketten zum Aufbau oder zur Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen aus, mittels strategischer, operativer und

technologischer Integration (vgl. Fawcett et al., 2008, S.35f) zur Nutzung komparativer Wettbewerbsvorteile verschiedener Regionen, bezeichnet als *Global Sourcing* (vgl. Lichtblau et al., 2014, S.116; Damuri, 2012, S.1).

Insgesamt können zwei basale Strategietypen zur Fragmentierung von Netzwerken unterschieden werden. Hierbei wird differenziert zwischen dem Verbleib der Aktivitäten im eigenen Konzern und deren externer Vergabe an unabhängige Zulieferer (vgl. Park et al., 2013, S.56). Die *vertikale Integration* bezieht sich dabei auf die Segmentierung des Produktionsprozesses in vor- und nachgelagerte Stufen (vgl. Heibler, 2010, S.12). Während die *horizontale Integration* eine Replizierung von Produktionsstrukturen an anderen Standorte unter Kontrolle der Konzernzentrale beinhaltet (vgl. Mosley, 2011, S.32), bzw. die Koordination von horizontalen Handelspartnern (Transport, Logistik, Dienstleister) (vgl. Ogulin, 2014, S.64). Die Dynamik dieses Prozesses definiert die Identifikation und den Wandel von Kernkompetenzen im Kontext der ökonomischen Aktivitäten eines Unternehmens. So besteht die Möglichkeit, hausinterne Produktionsschritte, welche nicht zu den unternehmerischen Kernkompetenzen gehören, an kostengünstigere und spezialisierte Produzenten auszulagern (vgl. Elms, 2013, S.161ff). Beispielsweise können kostenintensive oder komplexe Logistikaufgaben (Lagerhaltung, Transporte etc.) an spezielle Dienstleister übertragen werden (vgl. Fawcett et al., 2008, S.42). Demnach orientieren sich die internen, organisationalen Kompetenzen und akkumuliertes Humankapital nah an der Produktpalette einer Firma sowie an Schnittstellen unmittelbar angrenzender oder integrierter Geschäftstätigkeiten. Es entsteht ein differenzierter, typischerweise multitechnologischer Wissensbestand, welcher tendenziell mit der Firmengröße und der Produktkomplexität breiter wird (vgl. Patel & Pavitt, 2002, S.314ff).

*Outsourcing* und *Offshoring* stellen seit den 1970er Jahren ein wachsendes Phänomen im Welthandel dar (vgl. Geishecker & Görg, 2004, S.2; Irarrazabal et al., 2013, S.74). Gemeint sind das Aufbrechen von Produktionsprozessen und die internationale Umverteilung von Teilabschnitten (vgl. Melo et al., 2007, S.2). Die Komposition kann dabei je nach Branche und Komplexität der Produkte variieren (vgl. Daskin et al., 2003, S.1). Im Ergebnis lässt sich eine internationale Fragmentierung erkennen, gekennzeichnet durch Auslagerungen vormals integrierter Produktionsaktivitäten (vgl. Helg & Tajoli, 2005, S.3; Herrigel & Wittke, 2004, S.1), sodass die Anzahl der Positionen zur Eigenfertigung im Zeitverlauf reduziert werden (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.10). Tabelle 2 zeigt nachstehend eine Darstellung der Prozessoptionen.

Tabelle 2: Typisierung von Auslagerungsprozessen



(Quelle: Kirkegaard, 2007, S.42)

*Outsourcing* beschreibt die Entscheidung zum externen Einkauf von Produkten oder Dienstleistungen mittels vertraglicher Bindung, anstatt der Eigenfertigung am Standort („Make-or-Buy“-Entscheidung). Die Eingliederung von Tätigkeiten wiederum impliziert *Insourcing* im Sinne der (Re-)Integration (vgl. Park et al., 2013, S.56). Hierbei werden ehemals betriebsfremde Prozesse oder Aktivitäten in das Unternehmen aufgenommen, wenn die Eigenleistung günstiger ist als der externe Bezug (vgl. Szulanski, 2002, S.70f). *Offshore Outsourcing* beschreibt den internationalen Einkauf von Produkten oder Dienstleistungen und beschränkt sich somit nicht auf das Stammland (vgl. Kirkegaard, 2007, S.3). Outsourcing dient grundlegend der Externalisierung des Beschäftigungsrisikos und impliziert die Etablierung eines Kunden-Lieferanten-Verhältnisses zwischen verschiedenen Standorten oder Firmen (vgl. Knuth, 2004, S.16). So kann auch in der Automobilbranche die zunehmende Tendenz nachgewiesen werden, dass nicht strategisch relevante Bereiche an günstigere Anbieter ausgelagert, bzw. von Fremdfirmen per Werkvertrag auf dem Firmengelände durchgeführt werden (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.21f). Ein verbreitetes Beispiel hierfür sind IT-Bereiche, welche den technologie- oder wissensintensiven Ast repräsentieren. Geringerwertige Tätigkeiten sind beispielsweise die Gastronomie oder Reinigungsdienste (vgl. Kirkegaard, 2007, S.3). Weiterführend können subsummiert industrienaher Dienstleistungsbereiche, wie Logistik- oder Instandhaltungsaufgaben genannt werden, welche im Zuge der Fokussierung auf Kernprozesse zunehmend an externe Unternehmen vergeben werden (vgl. Porter, 1998, S.241ff). Im Falle der Auslagerung arbeitsintensiver Fertigungsaktivitäten an kostengünstigere Anbieter spricht

man vom Konzept der ‚verlängerten Werkbank‘. Die Montage zählt hierbei zu den Kernkompetenzen des Unternehmens. Allerdings können auch kapazitative Engpässe eine Erweiterung mittels Fremdvergabe erforderlich machen (vgl. Herrigel & Wittke, 2004, S.4f).

Die Entscheidung eines Unternehmens zur Relokalisierung von Geschäftsbereichen in fremde Länder bezeichnet *Offshoring*. Das impliziert den Verbleib der Tätigkeiten im Konzernnetzwerk im Sinne von *Direktinvestitionen* in das Ausland (vgl. Park et al., 2013, S.56ff; Cattaneo et al., 2013, S.3). Damit wird das bereits angeführte Ausnutzen komparativer, nationaler Wettbewerbsvorteile im internationalen Rahmen impliziert (vgl. Blinder, 2004, S.114f; Smit, 2010, S.109). Analog zur obigen Begrifflichkeit wird bei dieser Dimension die Rückverlagerung als *Inshoring* bezeichnet (vgl. Kirkegaard, 2007, S.4). Zu Beginn der 2000er Jahre erreichte der Wertbeitrag ausländischer Standorte multinationaler Konzerne einen Anteil von etwa 11% am globalen BIP, während deren Exporte 35% des gesamten Welthandels erreichten. Beides mit steigender Tendenz im Zeitverlauf (vgl. Grossman et al., 2006, S.216; Lanz & Miroudot, 2011, S.12ff, 31f). Die Entscheidung zum Offshoring hängt von drei Faktoren ab: den 1) *variablen Transport- und Handelskosten* zwischen Standorten und Märkten, den 2) *erwarteten variablen Produktivitätsverlusten* im Ausland und von 3) *Fixkostenunterschieden und -strukturen* zur Gründung und Unterhaltung eines Werkes. So variieren Nationen in ihrer Ausstattung an Arbeitskräften, als auch der regionalen Konzentration und Struktur dort ansässiger Firmen, was auch vorhandene Technologien mit einschließt (vgl. Tintelnot & State, 2014, S.7; C. Schröder, 2014, S.2). Dabei spielen zunächst die Stückkosten zur Entscheidungsfindung eine zentrale Rolle. Wenig komplexe Komponenten mit arbeitsintensiven Prozessen werden somit tendenziell in weniger entwickelten Ländern produziert. Diese Vorleistungen werden letztlich, verglichen zur Inlandsproduktion, zu einem günstigeren Preis importiert und anschließend montiert. Zwischenprodukte oder die Endmontage, welche höhere Technologie- und Wissensniveaus voraussetzen, sind in höher entwickelten Ländern lokalisiert (vgl. Wood, 2002, S.59f). Ein Land mit relativ günstigen, gering qualifizierten Arbeitnehmern kann Kostenvorteile für die Fertigung simpler, arbeitsintensiver Produkte besitzen. Stellen sich jedoch die dortigen infrastrukturellen Gegebenheiten als nicht tragfähig heraus, bzw. lassen sich Technologien nicht implementieren, sind große Produktivitätsverluste zu erwarten, welche den Lohnkostenvorteil egalisieren. Die Auslagerung erscheint unrentabel (vgl. Park et al., 2013, S.29f). Dies kann sich bei ungenügender Planung in unerwartet hohen (Koordinations-)Kosten, mangelnder Flexibilität aufgrund institutioneller Restriktionen oder schlechter Produktqualität widerspiegeln (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.13). Die Überlegungen beziehen auch die geplante Fertigungskapazität und Allokation der Güterproduktion ein. Letzteres, wenn es sich um einen Produktionsverbund mehrerer Standorte handelt. Diesbezüglich kann es notwendig sein, die Kapazitäten der Standorte im Zeitverlauf an veränderte Nachfragesituationen anzupassen. Eine Alternative zur tendenziell kostenintensiven Ab- oder Aufrüstung eines Standorts ist ein breites Instrumentarium zur Kapazitätsflexibilisierung (vgl. Melo et al., 2007, S.18). Außerdem bildet die erwartete Verlässlichkeit eines neuen Standortes ein Entscheidungskriterium. Eine temporär reduzierte Kapazität kann dazu führen, dass die Marktnachfrage nicht bedient wird, was

zu Absatz- und Reputationsverlusten führt. Relevante Faktoren der Verlässlichkeit sind dergestalt u.a. die politische Lage der Region, die Kultur und der Organisationsgrad von Arbeitnehmern in Zusammenhang mit Arbeitsniederlegungen (vgl. Daskin et al., 2003, S.27f). Insofern wird nur dann eine internationale Fragmentierung der Produktion realisiert, wenn dadurch in summarischer Betrachtung aller Einflussfaktoren nicht die gesamten Produktionskosten gesteigert werden (vgl. Helg & Tajoli, 2005, S.3).

Offshoring beinhaltet in der Fertigungsindustrie meist die Errichtung neuer Montage- oder Komponentenstandorte, als Erweiterung des internen Netzwerks inklusive dem Aufbau der benötigten Infrastruktur (*greenfield investment*) (vgl. Mosley, 2011, S.19f). Dabei wird eine Replikation eigener Organisationsstrukturen, -routinen und Standards, als auch Technologie und Wissen an andere Standorte durchgeführt. Es entsteht eine organisatorische Untereinheit (vgl. Szulanski, 2002, S.70ff). Standards bilden dabei die Basis einheitlicher Strukturen und reduzieren interne sowie externe Transaktionskosten durch eine effizientere Kontrolle von Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden mittels einheitlicher Normierung und Transparenz von Märkten, Prozessen und Aufgaben. Insgesamt können diese von Staaten, internationalen oder nationalen Institutionen, als auch Unternehmen implementiert werden (vgl. Tate, 2001, S.442ff). Dies beinhaltet fremde Direktinvestitionen in Form von Finanzmitteln, Technologie oder Wissensbeständen. Firmen gelten diesbezüglich als der größte Exporteur (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.139), vorwiegend US-amerikanischen Ursprungs, mit einem globalen Anteil von rund 60%. Die größten Importeure dessen sind China und Indien. Wobei eine Asymmetrie der Transfers ersichtlich wird (vgl. Dahlmann, 2010, S.135ff; Acharya & Keller, 2007, S.20ff). Auf Unternehmensebene besteht gleichermaßen die Tendenz, dass verstärkt heimische Firmen in weniger entwickelten Ländern von der Kooperation mit multinationalen Konzernen profitieren, abhängig von deren Absorptions- und Anknüpfungsfähigkeit (vgl. Albornoz et al., 2008, S.14f), sodass Direktinvestitionen wesentlich zur ökonomischen Entwicklung eines Landes beitragen können (vgl. The World Bank, 2007, S.83f) insbesondere durch die Akkumulation von Humankapital (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.137). Im Zuge unterschiedlicher gesetzlicher, infrastruktureller, qualifikatorischer, kultureller oder Marktgegebenheiten erscheint eine perfekte Replizierung von organisationalen Routinen und Strukturen jedoch als problematisch (vgl. Teece et al., 2002, S.349f; Nidumolu et al., 2009, S.3ff). Vielmehr ist eine partielle Übertragung unter Symbiose mit lokalen Rahmenbedingungen erforderlich (vgl. Florida & Kenney, 2002, S.281f). Die Einrichtung innerbetrieblicher Weiterbildungs- und Schulungseinrichtungen erhöht dabei den Erfolg des Wissenstransfers, das lokale spezifische Humankapital, als auch die Produktivität des neuen Standortes im Sinne der intern funktionalen Flexibilität (vgl. Szulanski, 2002, S.72ff). Zudem gibt es die zweite Option der anteilmäßigen oder vollständigen Übernahme bereits bestehender Unternehmen zu deren Integration in das Konzernnetzwerk (*brownfield investment*).

Beide Modelle (*greenfield* und *brownfield investments*) können eine vertikale, als auch horizontale Beziehung beinhalten (vgl. Mosley, 2011, S.19f) und zielen meist auf den Ausbau, bzw. die Erschließung internationaler Marktzugänge (vgl. Irarrazabal et al., 2013, S.81). Idealtypisch

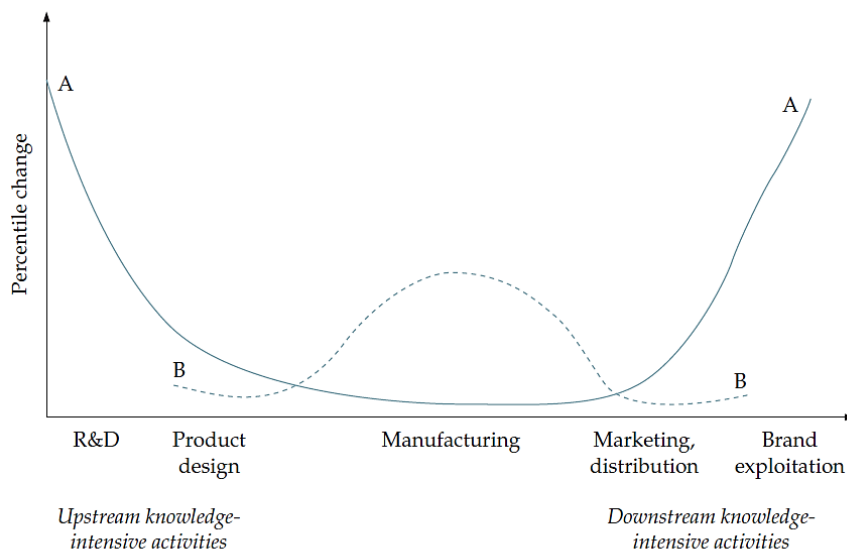
existieren dabei vier strukturelle Formen von Direktinvestitionen. Die Belieferung verschiedener, internationaler Montagestandorte aus einem zentralen Komponentenwerk ist definiert als *1) vertikale multinationale Direktinvestition*, wenn die Endprodukte lediglich auf dem nationalen Markt ihres jeweiligen Fertigungsstandorts vertrieben werden. Die funktionale Aufteilung geschieht dann aufgrund von reinen Kostengesichtspunkten (vgl. Ito, 2012, S.7f). Ziel ist die Profitmaximierung des Unternehmens bei minimaler Gesamtkostenstruktur durch eine optimale, wettbewerbsfähige Lokalisierung von Aufgaben und Funktionen (vgl. Cattaneo et al., 2013, S.4f). Entscheidungen zur Produktionsverlagerung werden demnach von deren Komplexität und Herstellungsprozessen, relativ zur Humankapital- und Technologiestruktur des jeweiligen Landes bestimmt (vgl. Baldwin & Venables, 2010, S.4ff). Offshoring von Produktionsteilen mit dem zusätzlichen Ziel der Erschließung fremder Märkte wird auch von der erwarteten Nachfrage in Kombination den dortigen Preis-, Einkommens-, Lohn- und Humankapitalstrukturen beeinflusst (vgl. Melo et al., 2007, S.27ff). So wird die Entscheidung auf denjenigen Standort fallen, bei welchem die geringsten Stückkosten bei idealer Faktorkombination auftreten. Dies wird in Relation gesetzt zu anderen Standorten, welche denselben Einflussbereich abdecken können. Dabei werden nötige Transportkosten und lokale Fixkosten mit ins Kalkül gezogen (vgl. Daskin et al., 2003, S.4f). Eine symmetrische Replikation von Strukturen zur parallelen Marktdeckung aus den jeweiligen Heimatländern wird dahingehend als *2) horizontale multinationale Direktinvestition* bezeichnet (vgl. Grossman et al., 2006, S.217). Im Anschluss kann in die Betrachtung mit einfließen, welche weiteren Märkte von welchem Standort aus mit welchen Produkten versorgt werden sollen. Ein neues Werk kann als Exportbasis die Nähe zum regionalen Markt ausnutzen und zusätzliches Potential in Form von Absatz und Marktmacht generieren, dabei geringere Faktorkosten verursachen und letztlich einen konzerninternen Wettbewerbsvorteil aufweisen (vgl. Tintelnot & State, 2014, S.10). Existieren dergestalt beide Produktionstypen in verschiedenen Ländern, welche jeweils unabhängig voneinander operieren, zur separaten Deckung unterschiedlicher supranationaler Märkte, spricht man von einer *3) horizontalen Exportplattform-Direktinvestition*. Eine *4) vertikale Exportplattform-Direktinvestition* bedeutet hingegen, dass im Konzernstammland sowohl Montage-, als auch Komponentenwerke bestehen. Letztere beliefern dann jedoch zusätzlich internationale Montagestandorte zur Deckung der dortigen supranationalen Märkte (vgl. Ito, 2012, S.7f). Letztere Strategie findet insbesondere dann Anwendung, wenn regionale Produktmarktanforderungen divergieren, wobei essentielle, gemeinsame Komponenten im Sinne der Erlangung von Skaleneffekten zentral gefertigt werden (vgl. Porter, 1998, S.56f). Grundlegend in der Differenzierung zwischen vertikalen und horizontalen Strukturen ist, dass in letzteren kein konzerninterner, internationaler Handel entsteht. Ziel ist im Wesentlichen die reine Erweiterung der internationalen Marktpräsenz (vgl. Lanz & Miroudot, 2011, S.9f). In der Praxis werden jedoch oftmals komplexe Mischformen dieser idealtypischen Konstellationen identifiziert (vgl. Grossman et al., 2006, S.218ff). Insgesamt kann für Unternehmen der Produktionsindustrie konstatiert werden, dass im Jahr 2009 ca. 39,2% aller Direktinvestitionen horizontaler und 28,1% vertikaler Natur sind. 32,7% hingegen stellen komplexere Mischstrukturen dar (vgl. Lanz & Miroudot, 2011, S.58).

Im Rahmen zunehmender Spezialisierung und Auslagerung nehmen vertikal integrierende Strukturen tendenziell ab, geschuldet einer verstärkten Fokussierung der jeweiligen Unternehmen auf ihre Kernaktivitäten. Dies kann als *vertikale Desintegration* bezeichnet werden (vgl. Berger et al., 2001, S.59; Langlois, 2014, S.65ff; Frigant & Zumpe, 2014, S.2). Im Allgemeinen zielen Outsourcing- und Offshoring-Aktivitäten internationaler Unternehmen vorwiegend im Bereich arbeitsintensiver Wirtschaftsaktivitäten auf Entwicklungs- und Schwellenländer ab, um eine (Arbeits-)Kostenreduktion zu erzielen (vgl. Geishecker & Görg, 2004, S.10f). Es handelt sich dann vorwiegend um Low-Cost-Fabriken, welche ausgerichtet sind auf die schnelle Massenfertigung eines reduzierten Produktspektrums im Rahmen eines strikten Zielkostenmanagements (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.35). Beispiele betreffender Nationen sind Brasilien, Mexiko, die Türkei, Südafrika, China und auch Indien (vgl. Milberg & Winkler, 2011, S.166ff). Wissensintensive, komplexere Tätigkeiten verbleiben in der Regel in höher entwickelten Ländern oder der Konzernzentrale, deren nationale Wettbewerbsvorteile auf Technologieführerschaft ausgerichtet sind und ein hohes Maß an Humankapital der Beschäftigten vorweisen (vgl. The World Bank, 2007, S.14ff). In der Regel sind die Anforderungen an solche Fabriktypen hinsichtlich Komplexitätsbeherrschung, Variantenvielfalt sowie variabler Anpassungen der Produktionsmengen höher. Man spricht von atmenden, variantenflexiblen oder kundenindividuellen Fabriken, sodass insgesamt die flexible Massenfertigung im Vordergrund steht (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.34f). Mit der Breite und Komplexität des Produktprogramms nehmen gleichermaßen die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter zu, sodass eine höhere intern funktionale Flexibilität impliziert wird, was in der Regel auch mit höheren Löhnen verbunden ist (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.36). So wird im Idealfall jedem Fabriktypus eine abgegrenzte, spezifische Rolle innerhalb des Netzwerks zugeschrieben (vgl. Melo et al., 2007, S.5). Zur Gruppe der Länder mit der höchsten Offshoring-Intensität zählen Japan, die USA, die Republik Korea und Deutschland mit einer Rate zwischen 31,7% und 51,4% im Jahr 2008 bei einer jährlichen Wachstumsrate von 5% bis 7,6% (vgl. Milberg & Winkler, 2011, S.166ff). Gleichsam gehören diese Nationen im internationalen Vergleich der Direktinvestitionsexporte unter die Top-10 (vgl. UNCTAD, 2014b, S.7). Die funktionale Aufgabenteilung entlang der Wertschöpfungskette in einem internationalen Unternehmensnetzwerk lässt sich ergo nach den nationalen Entwicklungsständen kategorisieren, wie die untenstehende Abbildung 2 zeigt. In hochentwickelten Nationen sind, wie Kurve AA beschreibt, vorwiegend Tätigkeiten wie Forschung und Entwicklung, die strategische Markenausrichtung, das Produktdesign oder Marketing lokalisiert, welche ein höheres Niveau an Humankapital voraussetzen. Die letzten beiden Punkte können jedoch zur lokalen Strategie- und Marktanpassung ebenfalls in Entwicklungs- und Schwellenländern angesiedelt sein, wie insbesondere in Kapitel 6 noch ausgeführt wird. Jedoch befinden sich in der letztgenannten Ländergruppe insbesondere Montagetätigkeiten, wie Kurve BB zeigt, einhergehend mit einem niedrigeren Humankapitalniveau.

Je spezifischer das lokal vorhandene Humankapital im Unternehmen und je zentraler dies für die Wettbewerbsfähigkeit ist, desto eher wird es an einem Standort konzentriert. Dies trifft

beispielsweise in der Fertigungsindustrie komplexer Produkte zu. Die internationale Fragmentierung des Firmennetzwerks betrifft dabei eher Bereiche mit weniger spezialisierten Kenntnissen wie Fertigungsaufgaben, während Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zur Erhaltung des Wettbewerbsvorteils oftmals im Stammland kumuliert werden (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.398f). Außerdem führt die zunehmende technologische Komplexität in fortschrittlichen industriellen Fertigungszweigen, wie etwa der Automobilindustrie, zu strategischen Dezentralisierungs- und Spezialisierungsprozessen (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.23f; Mosley, 2011, S.27f). So gehen infolge der räumlichen Ballung meist Prozesse regionaler Spezialisierung, Effizienz- und Produktivitätssteigerungen einher (vgl. Geishecker et al., 2008, S.1).

Abbildung 2: Funktionale Strukturen in multinationalen Unternehmen



*AA: Typical value-added curve for technological leaders in control of global production networks*

*BB: Typical value-added curve for low-wage participants in foreign-controlled global production networks*

(Quelle: The World Bank, 2007, S.19)

Auf nationaler Ebene finden ergo produkt- und humankapitalspezifische Spezialisierungsprozesse statt, während deren Austausch transnational erfolgt (vgl. The World Bank, 2007, S.14f). Ergo wird die vormals vertikale Integration in Konzernen nach Funktionen aufgespalten und durch die Etablierung von fragmentierten Netzwerkstrukturen mit spezialisierten Dienstleistern und Zulieferern international neu lokalisiert (vgl. Berger et al., 2001, S.62). Die Automobilindustrie gilt dabei als eine der längsten und komplexesten Wertschöpfungskette und bietet ein gutes Beispiel stark fragmentierter, global diversifizierter Strukturen (vgl. Kim, 2010, S.285). So lässt sich konstatieren, dass die meisten großen Automobilhersteller in den letzten Jahrzehnten einem zunehmenden Trend der Internationalisierung ihrer Geschäftsaktivitäten folgten, insbesondere hinsichtlich Fertigungsstandorten, Vertriebsstrukturen oder Diversifikation des Markenportfolios mit Ausrichtung auf verschiedene Marktanforderungen (vgl. Heibler, 2010, S.194). Methodisch können mithilfe des *gravity models* regionale Konzentrationen und Gravitationszentren des Handels als Basis globaler Strukturen identifiziert werden (vgl. Anderson, 2010, S.9ff). Baldwin (2013) erkennt mit „Factory Asia, Factory North America, and



Factory Europe“ (Baldwin, 2013, S.20) drei Handelsblöcke mit den jeweiligen Technologieführern Japan, USA und Deutschland (vgl. Baldwin, 2013, S.20). Wobei die Tendenz besteht, dass die regionale Vormachtstellung Japans durch Chinas Wirtschaftskraft abgelöst wird (vgl. OECD, 2014a, S.28; Fontagné & Fouré, 2013, S.38f; Fontagné et al., 2014, S.7ff). Diese Entwicklung kann mittels einer Netzwerkanalyse bilateraler Handelsbeziehung untermauert werden. Hierbei ergeben sich im globalen Rahmen wiederum drei Knotenpunkte: die USA, Deutschland und China (vgl. Damuri, 2012, S.19f). Der „historical core“ (Frigant & Zumpe, 2014, S.22) der globalen Automobilindustrie befindet sich dabei ebenfalls in den Regionen Nord Amerika, Westeuropa und Japan, bzw. Ostasien (Triade). Seit den 1990er Jahren wurden die Produktionskapazitäten jedoch mittels Direktinvestitionen in Entwicklungs- und Schwellenländer wie Mexiko, Brasilien, Zentral- und Osteuropa, Indien oder China ausgeweitet. Zum einen zur Nutzung günstigerer Produktionskosten und zum anderen um Marktzugang zu erlangen (vgl. Humphrey & Memedovic, 2003, S.5f). Die Platzierungen dieser Länder unter den globalen Top-20 der Direktinvestitionsimporte belegen diese Entwicklungen (vgl. UNCTAD, 2014b, S.4). Die unternehmerischen Ziele orientieren sich ergo an einer Profitmaximierungs- und Wachstumsstrategie in Form der Nutzung extern funktionaler Flexibilitätsoptionen (vgl. Freyssenet & Lung, 2004, S.85f).

In der globalen Automobilindustrie existieren vorwiegend enge, regionale Produktionsnetzwerke (vgl. Frigant & Zumpe, 2014, S.3f; Lichtblau et al., 2014, S.112ff) aus Haupt- und Sublieferanten zur Versorgung von Endmontagewerken mit Komponenten und Zwischenprodukten, welche wiederum zentralisiert in den jeweiligen Hauptabsatzmärkten situiert sind (vgl. Sturgeon & van Biesebroeck, 2010, S.3ff; Humphrey & Memedovic, 2003, S.2). Hauptlieferanten weisen oftmals eine globale Präsenz auf, da die Kompatibilität von Komponenten bei zentral entwickelten, modularisierten Produkten auch in unterschiedlichen, kundenindividuellen Marktvarianten gegeben sein muss. Die Produktion erfolgt ergo nach einem Baukastenprinzip (vgl. Heibler, 2010, S.243) auf Basis einer Plattformstrategie (vgl. Horstmann, 2005, S.168). Diese erlauben breite Kombinations- und Konfigurationsmöglichkeiten mit einer begrenzten Anzahl an Komponenten, wodurch die Komplexität der Netzwerkbeziehungen reduziert wird (vgl. Hallgren & Olhager, 2009, S.751), um Kostenvorteile durch Skaleneffekte zu erzielen (vgl. Horstmann, 2005, S.168). Hauptlieferanten von komplexen, montagefertigen Systemmodulen bilden wiederum eigene, lokalen Lieferantenbeziehungen für Einzelkomponenten nach den Qualitätsanforderungen und technischen Spezifikationen der Automobilkonzerne (vgl. Humphrey & Memedovic, 2003, S.20ff). Diese Interdependenzen können jedoch ebenfalls innerhalb von Konzernnetzwerken der Automobilindustrie realisiert werden (vgl. Brumberg, 1994, S.23f; Porter, 1998, S.56f). Die Produktion in Komponentenwerken ist dabei vorwiegend in Gruppen- und Einzelarbeitsplätzen nach dem Werkstattprinzip organisiert. Die Zusammenführung erfolgt letztlich in den zentralen, regional lokalisierten Montagewerken in Fließfertigung, welche differenzierte Produktmärkte bedienen. Dies impliziert wiederum divergierende Systeme der Arbeitsorganisation, angelehnt an den strukturellen Aufbau der Werke (vgl. Heibler, 2010, S.235ff). Es handelt sich ergo um vertikale Exportplattformen (vgl. Ito, 2012, S.8).

Komponentenwerke sind als interne Hauptlieferanten im Netzwerk in ihrer Produktion standortspezifisch jeweils auf die Herstellung einzelner Modulgruppen spezialisiert, welche voneinander unabhängig agieren und somit die funktionale Flexibilität des Netzwerks durch Dezentralisierung gewährleisten können (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.62ff). Aufgrund der hohen Komplexität und Spezialisierung der Systemmodule und deren zentraler Bedeutung für die Erstellung des finalen Produkts können die Komponentenwerke als strategisch essentielle Lieferanten interpretiert werden, was vor dem Hintergrund des Versorgungsrisikos deren Verbleib im Konzernverbund erklärt (vgl. Horstmann, 2005, S.130ff; Frigant & Zumpe, 2014, S.11f; Wright, 2014, S.67). Die Obligation zur Termintreue gegenüber dem zentralen Montagewerk setzt erhöhte Anforderungen an die Reaktionsgeschwindigkeit und Ausschöpfung vorhandener Flexibilitätsspielräume (vgl. Som, 2013, S.25f). Damit kann proklamiert werden, dass die Flexibilisierungserfordernisse im Sinne eines Peitscheneffekts entlang der Lieferkette weiter zunehmen (vgl. Haseloh, 2013, S.138). Insgesamt wird ersichtlich, dass eine Synchronisation des nachfrageinduzierten Flexibilitätsbedarfs zwischen den Werken und Unternehmen im Sinne einer standortübergreifenden, gekoppelten Netzwerkflexibilität erfolgen muss, um Prozessstabilität gewährleisten zu können (vgl. Voigt & Wildemann, 2007, S.123f). Um weiterführend eine optimale Anpassung an regionale Kundenwünsche zu erreichen, werden oftmals lokale Produktentwicklungszentren etabliert, welche auf den zentralen, technologischen Plattformen aufbauen (vgl. Sturgeon & van Biesebroeck, 2010, S.10). Dementsprechend entsteht ein intensiver Informations- und Technologieaustausch zwischen Standorten und Regionen. Insgesamt wird eine komplexe, ökonomische Geografie gebildet (vgl. Sturgeon et al., 2008, S.303ff; Kim, 2010, S.286; Hess & Yeung, 2005, S.2ff).

### **2.3) Zwischenfazit: Einordnung unternehmerischer Flexibilitätsstrategien**

Prinzipiell verfügt ein Unternehmen über die Möglichkeit zur Nutzung zahlreicher Flexibilisierungsformen aller Dimensionen. Jedoch nur in begrenztem Ausmaß simultan (vgl. Sende & Galais, 2014, S.9f; Hallgren & Olhager, 2009, S.746). Beispielsweise macht die Kombination aus intensiven Investitionen in das Humankapital der Belegschaft wenig Sinn, wenn gleichzeitig eine ‚Hire-and-fire‘-Strategie betrieben wird. Letztere ist ebenfalls weniger kompatibel mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, da diese ein gegenseitiges Maß an Vertrauen und Loyalität voraussetzt. Die parallele Anwendung von Instrumenten der internen und externen Flexibilität impliziert in der Praxis oftmals eine Dualisierung der Belegschaft in Kernmitarbeiter und Randbelegschaft (vgl. Knuth, 2004, S.15ff), sodass sich komplementäre Nutzungsstrategien abzeichnen (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.40). Veränderungen in einem Gefüge können dabei auch Aspekte weiterer Systeme beeinflussen. So bedingt beispielsweise die Arbeitsgesetzgebung hinsichtlich differenzierter Beschäftigungsformen die personellen Einsatzmodalitäten. Betriebliche Strukturen sind ergo als das Ergebnis einer Vielfalt von externen und internen Einflüssen zu betrachten (vgl. Levinthal, 2002, S.363f). Somit beinhalten die einzelnen

Maßnahmen und Instrumente mehrdimensionale Wirkungen und sollten im interdependenten Gesamtkontext betrachtet werden (vgl. Horstmann, 2005, S.16).

Zentral im unternehmerischen Umfeld ist die Entscheidung für eine Produktstrategie entweder basierend auf teureren, qualitativ hochwertigeren oder niedrigpreisigen, weniger komplexen Gütern mit geringeren Herstellungskosten (vgl. Hancké et al., 2007, S.32).

Tabelle 3: Idealtypus High road-Flexibilitätsstrategie

Instrumente	Numerisch (quantitativ)	Funktional (qualitativ)
<b>Intern</b> (Innerhalb der Unternehmensgrenzen)	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversifizierte Steuerungsinstrumente</li> <li>- Variable Arbeitszeit in Lage und Länge</li> <li>- Entkopplung von Arbeitszeit und Entgelt</li> </ul>	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toyotistische Arbeitsorganisation</li> <li>- Personaleinsatz/Aufgabenspektrum flexibel</li> <li>- Hohe Autonomie Mitarbeiter</li> <li>- Fokus auf Qualifizierungsmaßnahmen</li> </ul>
<b>Extern</b> (Austausch mit unternehmensfremden Bezugssystemen)	<b>Geringe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapazitative Ergänzung nach Bedarf</li> <li>- Flexibilitätspuffer</li> </ul>	<b>Geringe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steuerung Unternehmensnetzwerke</li> <li>- Komplexe Qualitätsproduktion</li> </ul>
<b>Kernelemente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapazitiver Ausgleichsmechanismus: Arbeitszeit &amp; funktionaler Personaleinsatz</li> <li>- Stabile (Kern-)Belegschaft: Dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis &amp; Qualifizierung</li> <li>- Evtl. volatile Randbelegschaft: Atypische Beschäftigung mit Pufferfunktion</li> </ul>	

(Eigene Darstellung)

Die verstärkte Anwendung einer High road-Unternehmensstrategien tritt meist in entwickelten Nationen (vgl. Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.3) und vorwiegend im kontinentaleuropäischen Raum mit dem Wettbewerbsfokus der Technologieführerschaft auf. Sie korreliert mit der ersten Produktstrategie (vgl. Sende & Galais, 2014, S.26). In Systemen mit Fokus auf interne Flexibilisierungsmaßnahmen dienen Instrumente der externen Dimension primär der Ergänzung interner Kapazitäten bei Nachfrageschwankungen (vgl. Bornwasser & Zülch, 2013, S.27f).

Tabelle 4: Idealtypus Low road-Flexibilitätsstrategie

Instrumente	Numerisch (quantitativ)	Funktional (qualitativ)
<b>Intern</b> (Innerhalb der Unternehmensgrenzen)	<b>Geringe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rudimentäre Steuerungsmechanismen</li> <li>- Variable Arbeitszeit primär in der Länge</li> <li>- Kopplung Arbeitszeit und Entgelt</li> </ul>	<b>Geringe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taylorismus/Fordismus</li> <li>- Personaleinsatz/Aufgabenspektrum inflexibel</li> <li>- Geringe Autonomie Mitarbeiter</li> <li>- Minimale Qualifizierung zur Arbeitsfähigkeit</li> </ul>
<b>Extern</b> (Austausch mit unternehmensfremden Bezugssystemen)	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ‚Hire &amp; fire‘-Strategie</li> <li>- Vollständige Personalflexibilität</li> <li>- Evtl. atypische Beschäftigung (situativ)</li> </ul>	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outsourcing/Offshoring einfacher Tätigkeiten zur Kostensenkung</li> <li>- Wenig komplexe Massenproduktion</li> </ul>
<b>Kernelemente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapazitiver Ausgleichsmechanismus: Personalstärke &amp; Entgelt</li> <li>- Volatile Belegschaft: Kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse &amp; basale Einsatzfähigkeit</li> <li>- Kostensenkung durch Konzentration auf Kernaufgaben mittels Outsourcing</li> </ul>	

(Eigene Darstellung)

Während Low road-Unternehmensstrategien sich oftmals in Entwicklungs- und Schwellenländern finden, da deren Wettbewerbsfähigkeit zumeist auf Arbeitskostenvorteilen begründet ist. Sie korreliert hauptsächlich mit der zweiten Produktstrategie (vgl. Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.3f). Ebenfalls können sie als Merkmal im angelsächsischen Raum angesehen werden, welche tendenziell auf Kostenführerschaft abzielen (vgl. Sende & Galais, 2014, S.26).

Unternehmerische Flexibilitätsmechanismen bilden ergo Kompositionen einzelner Instrumente und Maßnahmen. Deren Zusammenspiel, angelehnt an gegebene, institutionelle, politische und makroökonomische Rahmenbedingungen, bestimmt den Grad der Effektivität der Flexibilität eines Unternehmens und letztlich auch dessen wirtschaftlichen Erfolg (vgl. Dosi et al., 2002, S.8ff). Je nach institutionellem Kontext können daher einzelne Maßnahmen oder gebündelte Strategien als mehr oder weniger geeignet, bzw. realisierbar erscheinen und entsprechende, kontextangemessene Handlungsmuster zur unternehmerischen Flexibilitätsgestaltung abgeleitet werden (vgl. Horstmann, 2005, S.17). Insofern konditionieren nationale Institutionen die unternehmerischen Strategien und Koordination von Inputfaktoren, sodass letztlich auch die totale Faktorproduktivität mittels unterschiedlicher Kombinationen positiv oder negativ beeinflusst wird (vgl. Hall, 2007, S.43).

Das folgende Kapitel 3) *Varieties of Capitalism* dient der Ausarbeitung und Analyse nationaler institutioneller Kontexte, sodass eine strukturierte Ableitung und Begründung unternehmerischer Flexibilitätsstrategien ermöglicht wird. Hierzu werden Typologien institutioneller Strukturen und Komplementaritätsmechanismen gebildet und nachfolgend die Basis im Sinne eines Orientierungsmusters zur kombinierten Anwendung verschiedener Flexibilitätsinstrumente bieten.

---

### 3) Varieties of Capitalism: Analyse nationaler institutioneller Strukturen

Der Ansatz der *Varieties of Capitalism* (VoC) wurde von Hall und Soskice (2001) begründet und konzentriert sich originär auf die Analyse institutioneller Strukturen entwickelter Marktwirtschaften. Der Erklärungsansatz integriert Einflüsse der politischen Ökonomie, als auch des Neo-Institutionalismus (vgl. Hall & Soskice, 2001a, S.vff) und kann dergestalt nicht als kohärente Theorie, sondern vielmehr als stimmiges Arrangement angesehen werden (vgl. Bieling, 2011, S.11). Wenn auch die nationale Kategorisierung des Ansatzes bisweilen kontrovers diskutiert wird, stellen die VoC ein dominantes Paradigma der politischen Ökonomie dar (vgl. M. Schröder, 2014, S.10). Grundlegend ist die Betrachtung der Auswirkungen des nationalen institutionellen Rahmens auf Verhaltensstrategien, den Handlungsspielraum sowie die Flexibilität von Unternehmen (vgl. Kang, 2006, S.3). Damit füllt der VoC-Ansatz eine Forschungslücke, da makroökonomische Studien im Fachgebiet des mikroökonomischen, strategischen Managements selten zu finden sind (vgl. Lehrer, 2001, S.361). Dementsprechend ist eine der wichtigsten Erkenntnisse des VoC-Ansatzes, dass nationale Institutionen die Strukturen und Strategien von Unternehmen maßgeblich beeinflussen (vgl. Börsch, 2007, S.173).

Die Grundidee entstammt dem Institutionalismus. Hiernach stellen Institutionen regulative, kognitive sowie normative Rahmen bereit, mit welchen Organisationen und Unternehmen konform gehen müssen und die somit Erwartungshaltungen prägen (vgl. Morgan & Kristensen, 2006, S.1470). Dementsprechend sind diese in ökonomische, politische oder kulturelle Kontexte, Strukturen und Funktionen eingebettet (vgl. Pflüger, 2013, S.75). Institutionen werden ergo als Mechanismen deklariert, welche Verhaltensunsicherheiten kollektiver, ökonomischer Akteure reduzieren und mittels Normen, Gesetzen sowie Organisationen Sicherheit, als auch Stabilität schaffen und damit ökonomisches Handeln gesellschaftlich einbetten (vgl. Hoffmann, 2003, S.124; Langlois, 2014, S.11). Ergo koordinieren und begrenzen Institutionen einerseits soziales Handeln und sind letztlich ebenfalls dessen Produkte, sodass sich ein Doppelcharakter ableiten lässt (vgl. Pflüger, 2013, S.75). Die VoC können als vergleichender Erklärungsansatz der politischen Ökonomie verstanden werden, zur Analyse jeweiliger nationaler systemischer, komparativer Wettbewerbsvorteile im globalisierten Kontext (vgl. Hall & Soskice, 2001a, S.vff). Kapitalismusmodelle werden dabei als gegeben betrachtet, sind jedoch institutionell und regulativ gestaltbar und besitzen in der Folge jeweils spezifische Stärken und Schwächen (vgl. Bieling, 2011, S.1ff). Grundlegende Hypothese ist, dass Länder auf mehr als nur einem Weg ökonomisch erfolgreich sein können. Ziel ist die Ausarbeitung von Unterschieden zwischen den politischen Ökonomien, welche zu Variationen in deren Leistungsfähigkeit führen (vgl. Hall, 2006, S.182f). Die Verbindung von Makro- und Mikroökonomie ist insbesondere deshalb als Erklärungsansatz für den vorliegenden Kontext interessant, da weniger Nationen als vielmehr Unternehmen an vorderster Front des ökonomischen Wettbewerbs stehen. Erstere liefern jedoch die institutionellen Rahmenbedingungen und Grundmuster für unternehmerisches Handeln in internationaler Konkurrenz, sodass eine indirekte Rivalität entsteht (vgl. Smit, 2010, S.106f).

Zentrale Kritikpunkte oder Grenzen des VoC-Ansatzes sind dabei die mangelnde Erklärbarkeit gesellschaftlichen oder institutionellen Wandels, eine weitgehend rationalistische Sicht der handelnden Akteure, die rein nationalstaatliche Analyse sowie eine verkürzte Varianz von Kapitalismusmodellen im Sinne einer Komplexitätsreduktion (vgl. Hoffmann, 2003, S.129). Dies resultiert aus einer funktionalistischen Sichtweise der historischen Pfadabhängigkeiten mit der Fokussierung auf die zentralen Effekte von Komplementaritäten und Koordinationsprozessen innerhalb und zwischen Institutionen (vgl. Schmidt, 2007a, S.9f), resultierend in sich selbst verstärkenden, systemischen Determinanten nationaler Wettbewerbsvorteile (vgl. Porter, 1998, S.179). Dementsprechend kann kritisiert werden, dass der klassische VoC-Ansatz sehr statisch gestaltet ist und die Dynamik ökonomischen sowie institutionellen Wandels innerhalb eines Systems vernachlässigt (vgl. Hancké et al., 2007, S.7), was gleichermaßen eine heikle Frage innerhalb des Neo-Institutionalismus darstellt. Aktuellere Diskussionsstände mit Hinblick auf den VoC-Ansatz werden in Teilkapitel 3.4 weiter ausgeführt (vgl. Pflüger, 2013, S.86f). Ebenfalls die Betrachtung des Staates wird verkürzt auf dessen Regulationsfunktion, weniger als handelnder Akteur des institutionellen Systems. Dieser besitzt sowohl Relevanz für entwickelte Marktwirtschaften, als noch in stärkerem Maße für Entwicklungs- und Schwellenländer (vgl. Schmidt, 2007b, S.1f). Allerdings existieren bisweilen zahlreiche Publikationen mit Anpassungen und Ergänzungen des Konzepts, welche in der vorliegenden Dissertation Einzug finden. Die Analyse auf nationaler Ebene hingegen, als auch die unternehmenszentrierte, rationalistische Sichtweise kommen dem Thema dieser Arbeit entgegen, da sie den strukturierten Vergleich unterschiedlicher Länder erlaubt und die Komplexität ergo auf ein bearbeitbares Maß reduziert (vgl. Bieling, 2011, S.5f). Ebenfalls die Kritik, der VoC-Ansatz sei zu stark fertigungszentriert, passt thematisch zum vorliegenden Fokus, da die Dissertation eine Fallstudie innerhalb der Automobilindustrie, insbesondere mit Blick auf Produktionssysteme, beinhaltet (vgl. Hancké et al., 2007, S.7).

In der Literatur werden zahlreiche weitere Varianten des VoC zur Differenzierung von nationalen Systemen erarbeitet, welche weitere Dimensionen, wie beispielsweise politische Mehrheitsstrukturen (vgl. Soskice, 2007, S.93) oder sozio-kulturelle Pfadabhängigkeiten als Urheber institutioneller Systeme in die Analyse einbeziehen und differenziertere Unterscheidungen ermöglichen. Einige Implikationen davon wurden in die vorliegende Arbeit integriert (vgl. Jackson & Deeg, 2006, S.28f). Eine ausführlichere, wenngleich nicht vollständige Übersicht liefert die folgende Tabelle 5.

Tabelle 5: Ausgewählte analytische Ansätze zum Vergleich von Modellen des Kapitalismus

Representative Authors	Institutional domains	Country groups	Notes
Hall/Soskice	Financial systems, industrial relations, skills, inter-firm coordination	Liberal vs. coordinated (industry vs. group-coordinated)	Rooted in transaction cost analysis
Hollingsworth, Boyer, Streeck, Crouch	No systematization	Every case unique	Based on six governance mechanisms for coordinating transactions: markets, hierarchies, states, associations, networks, and communities
Amable, Boyer	Product market competition, the wage-labor nexus or labor market institutions, finance and corporate governance, social protection/welfare state, and the education/training system	Five country clusters	Uses some inductive clustering of types, unlike the more a priori approach of Whitley
Whitley	States, financial systems, skills, trust/authority	Six ideal-types: fragmented, coordinated, industrial district, compartmentalized, state-organized, and highly coordinated	Compares eight dimensions of coordination related to horizontal vs. vertical organization, control through ownership vs. non-ownership, and employer-employee dependence
Schmidt, Rhodes, Ebbinghaus, and others	Emphasis on state, welfare state	Four types within Europe	Eclectic

(Quelle: Jackson & Deeg, 2006, S.31)

Es erfolgt eine Konzentration auf den originären VoC-Ansatz von Hall und Soskice (2001a), bezüglich des Ordnungsprinzips nationaler Spielarten des Kapitalismus sowie deren inhaltlicher Struktur. Weitere Implikationen wurden hauptsächlich von Amable und Boyer, Ebbinghaus oder Crouch sowie weiteren Autoren integriert, welche mit den VoC thematisch eng in Verbindung stehen, bzw. diese weiterentwickeln. Konkret beinhaltet dies eine feinere, systemische Ausdifferenzierung koordinierter Marktwirtschaften, die institutionelle Analyse von Entwicklungs- und Schwellenländern sowie eine Betrachtung aktueller Globalisierungseinflüssen auf die institutionellen Strukturen (vgl. Schmidt, 2007a, S.10f).

Weiterführend erfolgt in Abschnitt 3.1) *Institutionelle Systeme: Definitive und strukturelle Grundlagen* zunächst eine Einführung in die Gestaltung institutioneller Systemen als Basis. Im Anschluss werden in Teilkapitel 3.2) *Marktwirtschaftliche Modelle: Dimensionen nationaler Koordination* die institutionellen Typologien der VoC und dessen Erweiterungen auf Entwicklungs- und Schwellenländer herausgearbeitet. In Abschnitt 3.3) *Vertiefung flexibilitätsrelevanter institutioneller Systeme* werden dann zentrale institutionelle Bezugssysteme zur Gestaltung von unternehmerischen Flexibilitätsstrategien in ihren Gestaltungen und Funktionsweisen eingehender behandelt. Unterkapitel 3.4) *Aktuelle Einflüsse ökonomischer Globalisierungsprozesse* fokussiert zentrale Entwicklungen und moderne Diskussionspunkte um den VoC-Ansatz. Abschnitt 3.5) *Zwischenfazit: Zusammenfassung und Hypothesengenerierung* schließt letztlich das Kapitel mit einem Zwischenfazit ab, gefolgt von der Herausarbeitung der fallübergreifenden Hypothesen.

### **3.1) Institutionelle Systeme: Definitive und strukturelle Grundlagen**

Der VoC-Ansatz setzt das Handeln und die Interdependenzen von multiplen Akteuren in der politischen Ökonomie in den Fokus. Diese sind Individuen, Unternehmen, Produzentengruppen und Regierungen. Firmen stehen dabei im Zentrum der Analyse als Agenten des technologischen Wandels und des internationalen Wettbewerbs. Deren Leistungs- und Anpassungsfähigkeit wirken auf alle Ebenen des ökonomischen Systems (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.6) und determinieren letztlich die aggregierte nationale Leistungsfähigkeit auf der Makroebene (vgl. Hall & Gingerich, 2009, S.4). So besitzt die Qualität und Ausgestaltung von Institutionen einen starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und das Wirtschaftswachstum eines Landes, insbesondere hinsichtlich Investitionsentscheidungen und Produktionsorganisation im unternehmerischen Kontext (vgl. WEF, 2014, S.4f). Insofern interagieren Unternehmen in der relationalen Sichtweise mit weiteren Akteuren zur Finanzierung, Regulierung und Aushandlung von Löhnen oder Arbeitsbedingungen, zur Sicherstellung geeigneter Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter durch Ausbildung und Training, im Wettbewerb um Kunden auf dem Produktmarkt sowie letztlich zur Kooperation mit den Arbeitskräften im Sinne der unternehmensinternen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung (vgl. Hall & Gingerich, 2004, S.7). Ergo können nationale Marktwirtschaften als institutionelle Konstellationen interpretiert werden, welche jeweils eine spezifische, systemische Logik aufweisen und die Gestaltung ökonomischer Aktivitäten determinieren (vgl. Jackson & Deeg, 2006, S.5f). Diese Attribute beeinflussen dergestalt komparative Wettbewerbsvorteile von Industrien und Unternehmen im internationalen Umfeld, einhergehend mit Prozessen ökonomischer Spezialisierung und Produktivitätssteigerungen (vgl. Porter, 1998, S.2ff).

#### **3.1.1) Funktionalität und Zielsetzung: Reduzierung von Verhaltensunsicherheiten**

Institutionen können als Gebilde von formellen und informellen Regeln definiert werden mit dem Ziel der Strukturierung und Standardisierung sozialer Interaktionen sowie Lösung von Problemen der Ressourcenallokation durch Korrektur von Marktfehlern (vgl. MacLeod, 2010, S.3). In der ökonomischen Soziologie Max Webers wird hierbei der Begriff der ‚Rationalisierung‘ von Handlungsweisen in gleichem Sinne verwendet (vgl. Langlois, 2014, S.17). Subsummiert zählen Organisationen, bestehende Normen und Werte sowie Gesetze, Vereinbarungen oder Konventionen zur Kategorie der Institutionen. Der Ursprung dieser Interpretation im ökonomischen Kontext liegt in der Transaktionskostentheorie von Ronald Coase. Danach entstehen Transaktionskosten infolge von Informationsasymmetrien hinsichtlich des Prinzipal-Agenten-Problems und unvollständiger Verträge. Institutionen verringern dieses Ungleichgewicht und reduzieren anfallende Kosten durch verbindliche Regeln (vgl. Rodgers, 1994, S.1ff). Sie determinieren somit die Handlungsoptionen, Kooperationsmöglichkeiten, den Informati-



onsaustausch und Lösungsstrategien der Koordinationsprobleme zur Reduzierung von Unsicherheiten zwischen ungleichen Marktakteuren hinsichtlich deren Macht, Wissensstand und Strategien (vgl. Hall, 2006, S.182ff).

Nach Kaplinsky (2000) beinhaltet die Steuerung und Koordination drei Dimensionen. Erstens sei dies eine *legislative* Funktion, welche zur Formulierung von Standards und Regularien für unternehmerisches oder institutionelles Handeln dient. Die zweite Form stellen *judikative* Mechanismen dar, die das Verhalten der beteiligten Akteure aufzeigen und die Einhaltung der Regeln sanktionieren. Die letzte Dimension beinhaltet eine *exekutive* Funktion. Darin wird die Bereitstellung von Ressourcen, geschaffener Infrastruktur, neuen Technologien oder Marktinformationen subsummiert, welche die Unternehmen zur Einhaltung von Normen und Standards benötigen (vgl. Kaplinsky, 2000, S.124f). Steuerungsorgane institutioneller Systeme können hierbei alle direkt involvierten Marktakteure sein, wie auch marktexterne private oder staatliche Institutionen (vgl. Vijayabaskar & Babu, 2014, S.240). Extreme Ausprägungen wie exzessive Bürokratie, eine hohe Korruptionsrate, Intransparenz, Überregulierung oder auch eine staatlich abhängige Gesetzgebung und Judikative können dabei schadhaft für die Marktwirtschaft sein und beinhalten ökonomische Kosten in Form von negativen Komplementaritäten, was wiederum das Wirtschaftswachstum hemmt (vgl. WEF, 2014, S.6). Internationale Handelsabkommen unterstützen dabei den regionalen Entwicklungs- und Integrationsprozess. Beispiele sind NAFTA, MERCOSUR oder ASEAN. Sie dienen der supranationalen Normierung und Formalisierung von Verhaltensmustern und schaffen damit verbindliche Regeln und Erwartungssicherheit zwischen Staaten als handelnde Akteure (vgl. Orefice & Rocha, 2011, S.2; UNCTAD, 2014a, S.86; Blyde et al., 2009, S.3ff). Die europäische Wirtschafts- und Währungsunion kann ebenso in diese Richtung interpretiert werden, obgleich diese kein Handelsabkommen im obigen Sinne darstellt (vgl. Thatcher, 2007, S.163ff). Das erhöht die Qualität und Quantität interregionaler Handelsverbindungen sowie die Mobilität von Kapital und Arbeitskräften (vgl. WEF, 2014, S.6).

Die formellsten Regeln stellen Verfassungen und Gesetze dar, welche von einem einzelnen Individuum als unveränderbar angesehen werden. Dies impliziert gleichermaßen eine hierarchische Struktur von Institutionen, als auch deren Ineinandergreifen. Es handelt sich um die erlaubten „Spielzüge in einem Regime“ (Sorge, 2006, S.250). Jene Institutionen mit universeller und kollektiv legitimer Gültigkeit bieten eine bindende Grundlage sowie einen Orientierungsrahmen für die Ausgestaltung spezifischerer Institutionen und sind in der Regel langfristig stabil. Beispielsweise bauen Tarifverträge auf der Arbeitsgesetzgebung auf und dürfen deren Konditionen in der Regel nicht zulasten von Arbeitnehmern verschlechtern. Eine weitere Dimension dieses Systems sind bindende, formelle Regulierungen oder einklagbare Sanktionsmechanismen zur Durchsetzung und Einhaltung von Regeln, die funktionelle Stabilität gewährleisten (vgl. MacLeod, 2010, S.9). Je höher dabei die Ebene der Koordination und je zentralisierter die Regeln, desto eher können Unsicherheiten durch allgemeingültige Standards reduziert werden (vgl. Amable, 2003, S.26ff). Organisationen werden als langfristig stabile Entitäten mit formalen Mitgliedern verstanden, deren Regeln wiederum die Institutionen der politischen Ökonomie beeinflussen. Das Rechtssystem begleitet das institutionelle

System hinsichtlich der Regulierung von formalen Verträgen (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.9ff). Die Freiwilligkeit des Vertragsschlusses, Freiheit zur Bestimmung dessen Inhalte sowie deren Einklagbarkeit sind im Allgemeinen essentiell für die effektive Funktionsweise eines ökonomischen Systems hinsichtlich der Reduktion von Unsicherheiten bezüglich Geschäftsbeziehungen und Verhandlungen, als auch der Erhöhung deren Stabilität. Dies zeigt sich sowohl bei kollektiven Vertragsschlüssen in Form von Tarifverträgen sowie individuellen Arbeitsverträgen und dergestalt im System der *industriellen Beziehungen* (vgl. The World Bank, 2014a, S.90f). Der Begriff stellt dabei das System der Aushandlung von Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite dar. Diese regeln kollektiv Entlohnung, Arbeitszeiten, Kündigungsmodalitäten, Senioritätsregelungen, Abfindungsmodelle und weitere Aspekte der Arbeitsbedingungen oder Sozialleistungen und können als formelle Arbeitsmarktinstitutionen und -mechanismen verstanden werden (vgl. Rodgers, 1994, S.9f).

Während in der Typologie des VoC in liberalen Marktwirtschaften (LMEs) einzig Marktkräfte und Hierarchiestrukturen zur Problemlösung und Koordinierung angedacht sind, werden in koordinierten Marktwirtschaften (CMEs) verstärkt marktexterne Organisationen und Institutionen implementiert (vgl. Vitols, 2001, S.340ff). Zweck dessen ist die Reduzierung von Unsicherheiten über das Verhalten der Akteure durch Kooperation und Koordination zur Etablierung glaubwürdiger Beziehungen. Das betrifft den Informationsaustausch, die Überwachung von Verhaltensweisen sowie Sanktionierungen bei Fehlverhalten. Darunter werden in der Regel starke Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie rechtliche oder regulatorische Systeme verstanden (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.9ff). Außerdem bedingen Institutionen und Organisationen den nationalen, ökonomischen Wachstumsprozess. Beispielsweise das Wissenschafts- und Bildungssystem zur Akkumulation von Humankapital oder Forschung und Entwicklung für technologischen Fortschritt. Institutionen des Arbeitsmarkts oder Tarifverhandlungsstrukturen beeinflussen wiederum den makroökonomischen Beschäftigungsgrad (vgl. Amable, 2003, S.30f). Jedoch können formale Institutionen solitär keine vollständige Erwartungssicherheit bezüglich des Handelns von Wirtschaftssubjekten generieren. Des Weiteren sind ein gemeinsames ethisches Verständnis, bzw. Wissensbestände vonnöten, welche Ansichten, Eigeninteressen sowie Interaktionsergebnisse strukturieren und regulieren. Die Einhaltung dessen bildet die Grundlage institutioneller Legitimation und Autorität (vgl. Jackson, 2006, S.212ff). Diesen Hintergrund informeller Regeln bildet das kultur-historische Element des VoC-Ansatzes und liefert grundlegende, geteilte Handlungsmuster zur Erschaffung von basaler, erfahrungsbasierter Erwartbarkeit (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.12ff).

#### **3.1.2) Nationale Grundlagen: Basale systemische Rahmenbedingungen**

Der Staat stellt die rechtlichen Grundlagen zur Funktionsweise nationaler Märkte bereit und reguliert damit systemische Transaktionsstrukturen (vgl. Beckert, 2006, S.429). Die Regulationsfunktion eines Staates wiederum hängt maßgeblich von dessen Verfassung ab. So können Mechanismen der Gewaltenteilung implementiert sein, welche die staatlichen Aufgaben auf

mehrere Institutionen aufteilen. Horizontal bedeutet dies zwischen der Exekutive, Legislative und Judikative, vertikal meint die Differenzierung in eine föderalstaatliche Ordnung. Hierbei ist die politische Autorität aufgrund der Konsenspflicht reduziert (vgl. Wood, 2001, S.253f). Machtdezentralisierung fördert Tendenzen des inkrementellen Fortschritts, da Veränderungen lediglich durch Konsens erfolgen können (vgl. Hassel & Trampusch, 2006, S.112ff). Es wird eine Verbindung zwischen Wirtschaft und Politik impliziert, welche in allen systemischen Gestaltungen Gültigkeit besitzt. Dies wiederum ermöglicht langfristig stabile institutionelle Koordinationsmechanismen, Integrität, Netzwerkstrukturen und Investitionssicherheit für Unternehmen (vgl. Rodrik, 2007, S.153ff). Auf nationaler Ebene bilden Institutionen, wie das Rechts- oder Bildungssystem sowie der Arbeitsmarkt und deren Steuerungs- und Koordinationsmechanismen die basalen systemischen Komponenten (vgl. Nübler, 2014, S.125ff).

Im Allgemeinen kann der Staat in mehreren Funktionen agieren: *Regulator* (z.B. Etablierung von Handelsbeschränkungen), *Produzent* (durch Partizipation an ökonomischen Aktivitäten), *Konsument* (durch eine staatlich garantierte Nachfrage) oder *Finanzier* (z.B. Ressourcenallokation für industrielle Projekte) (vgl. UNIDO, 2013, S.132ff). Die Reichweite und Wirksamkeit staatlicher Maßnahmen gestalten sich nach Ferraz et al. (2014) relativ zum vorhandenen institutionellen Organisations- und Koordinationsgrad, als auch dem Niveau der ökonomischen Entwicklung. Ziel dabei ist die Einrichtung eines wettbewerbsfähigen, nationalen Wirtschaftsumfelds (vgl. Stiglitz et al., 2013, S.8). Beispielsweise durch ein effektives System der Judikative mit einer geringen Korruptionsrate oder einem optimierten Bildungssystem für ein allgemein höheres Humankapitalniveau (vgl. Aiyar et al., 2013, S.16ff). Je höher entwickelt dabei die institutionellen Kapazitäten und Strukturen sind, desto zielgerichteter und effektiver gestaltet sich das staatliche Handeln (vgl. Low, 2013, S.72; Ferraz et al., 2014, S.292f; Gereffi & Sturgeon, 2013, S.342). Hierbei müssen die spezifischen, nationalen Gegebenheiten mit in Betracht gezogen werden. So liegt eine weitere Herausforderung im adäquaten Design flankierender Institutionen (vgl. Rodrik, 2007, S.46f). Zentral ist die Kooperation staatlicher und privatwirtschaftlicher Akteure. Die Nutzung und der Ausbau nationaler Wettbewerbsvorteile bieten dabei die Basis für ökonomisches und Produktivitätswachstum (vgl. Kutznetsov, 2010, S.238ff). Wettbewerbsvorteile werden dabei nicht als gegeben, sondern als erarbeitet verstanden. Daher fällt dem Staat die Rolle zu stabile, verlässliche Institutionen und Richtlinien zu implementieren (vgl. Salazar-Xirinachs et al., 2014, S.14ff; Coe et al., 2008, S.19f).

In demokratischen Ländern herrscht weiterführend eine geringere Ungleichheit vor (vgl. Theilen, 2014, S.20). Schwellen- und Entwicklungsländer sind oftmals durch autokratische Systeme gekennzeichnet. Insofern kann der Weg zu einer demokratischen Ordnung, welche empirisch belegt höhere Stabilität, Verteilungsgerechtigkeit, Rechtssicherheit sowie ein produktiveres Unternehmensumfeld bietet, als Teil eines Entwicklungspfads interpretiert werden (vgl. Rodrik, 2007, S.168ff). Beispielsweise können staatliche Autoritäten im Rahmen von Tarifverhandlungen deren Inhalte sowie das Machtverhältnis der verhandelnden Parteien und ergo die Entscheidungsfreiheit der ökonomischen Akteure maßgeblich beeinflussen (vgl. The World Bank, 2014a, S.91ff). Koordinationsprobleme werden in entwickelten Nationen eher mittels

Kontroll- und Überwachungsorganen gelöst und begrenzt (vgl. Wood, 2001, S.254ff). In Systemen konzentrierter Regierungsgewalt besteht hingegen die Beschränkung darin, Mehrheitsverhältnisse zur Durchsetzung von Entscheidungen zu generieren. Großbritannien kann dafür als Beispiel dienen (vgl. Amable, 2003, S.189ff). Es existiert eine starke und souveräne Regierung ohne Anbindung an externe Organisationen der Wirtschaft. Das führt zu einem unsicheren Umfeld in politischen Mehrheitssystemen, da radikale regierungsgeleitete Veränderungen möglich und Koordinationsmechanismen kaum vorhanden sind. Somit vermeiden Unternehmen das Risiko der Etablierung von Netzwerkstrukturen (vgl. Wood, 2001, S.258ff; Soskice, 2007, S.93f).

Rechtssysteme können als regulatorischer Stil und Gestaltungsgrundlage institutioneller Strukturen interpretiert werden. Deren Intensität wiederum besitzt ökonomische und politische Konsequenzen (vgl. Ahlering & Deakin, 2006, S.1f). Rechtssysteme sind als exogene Faktoren der institutionellen Gestaltung zu interpretieren, da sie nicht unmittelbar auf marktökonomische Veränderungen reagieren und in der Regel für Marktakteure zunächst als gegeben gelten (vgl. Armour et al., 2009, S.7). Ebenfalls Gesetzesauslegung, bzw. gerichtliche Handlungen und Empfehlungen orientieren sich an diesem Prinzip. So existiert zum einen der klassische, marktnahe Ansatz zur Sicherstellung der Einhaltung von Vertragsbestimmungen des *Common Law-Rechtssystems*, wie dies beispielsweise in den USA mittels Präzedenzentscheidungen der Fall ist (vgl. MacLeod, 2010, S.6). Diese Praktik der Ergänzung des Rechts durch Einzelfallentscheidungen bedeutet die inkrementelle Adaptionsstrategie des Systems und Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten. Hintergrund ist eine dezentralisierte Jurisdiktion (vgl. Armour et al., 2009, S.3ff). Das System reguliert keine Vertragsverhältnisse, sondern kann als Schlichtungsrecht klassifiziert werden (vgl. Jahn, 2004, S.179). Zum anderen gibt es den regulativen, eher marktfernen Ansatz der *Civil Law-Rechtssysteme*, welcher im Falle von Streitigkeiten festgelegte Normen oder Bestimmungen mit einbindet. Beispielsweise wird hierbei dem Arbeitsvertrag eine weniger große Bedeutung zugewiesen, verglichen mit Common Law-Systemen. Vielmehr fällt der Grundsatz der Schutzbedürftigkeit des Arbeitnehmers ins Gewicht, als normative Leitlinie. Ergo liegt der Fokus auf der Lösung von Machtasymmetrien zwischen den Vertragsparteien und der Implementation von Koordinationsstrategien (vgl. M. Schröder, 2014, S.179ff). Anstelle der Erweiterung und Spezifizierung über Einzelfälle herrscht in diesen Systemen eine weitreichende Kodifizierung der rechtlichen Bestimmungen vor, welche im Resultat eine hohe Regelungsdichte aufweist zur Voraussicht möglicher Eventualitäten (vgl. Jahn, 2004, S.178f). In Civil Law-Systemen ist demnach die Zentralität des Staates zur Rechtssetzung und Kontrolle stark ausgeprägt. Dies bedeutet jedoch, dass die Übertragung des Rechtssystems auf ein Land mit unsteter Regierung zu verstärkter Korruption, informellen Strukturen zur Umgehung, schwachen Eigentumsrechten oder volatiler staatlicher Einflussnahme führen kann (vgl. Armour et al., 2009, S.3ff). Die Auslegung in Common Law-Systemen impliziert einen deutlich geringeren Informationsbedarf der Gerichte, da lediglich die reine Vertragserfüllung im Vordergrund steht. Der regulatorische Ansatz hingegen resultiert in einem höheren Informationsbedarf (vgl. M. Schröder, 2014, S.179ff).

Insgesamt kann empirisch festgestellt werden, dass Rechtssysteme in der Civil Law-Tradition einen höheren Kündigungsschutz implementieren, resultierend in tendenziell niedrigerer Arbeitsmarktteilnahme und höherer Arbeitslosigkeit. Dergestalt können diese Systeme als ‚Insider-orientiert‘ beschrieben werden, gegenüber einem ‚Outsider-orientierten‘ Ansatz in Common Law-Traditionen (vgl. Ahlring & Deakin, 2006, S.6f). Erstere Konstellation ist eher in CMEs zu finden, letztere in LMEs. Dies impliziert einen institutionellen Zusammenhang, bzw. Komplementarität zwischen den rechtlichen Grundlagen und der Gestaltung von Arbeitsmärkten (vgl. MacLeod, 2010, S.48). Diese Verbindung kann als dauerhaft angesehen werden, da sich zwar einzelne rechtliche Bestimmungen im Zeitablauf ändern können, nicht jedoch die Infrastruktur und Logik der Rechtstradition (vgl. Armour et al., 2009, S.9). Zudem können Arbeitgeber und Gewerkschaften begrenzte kollektive, gesetzgebende Befugnisse innerhalb von Verbänden und Institutionen besitzen, Detailregelungen betreffend. Tarifverträge oder die Setzung von Standards stellen Ausprägungen einer koordinierten Gesetzgebung dar. Deren Basis und Rahmengestaltung sind wiederum rechtlich normiert (vgl. Casper, 2001, S.387ff). In Entwicklungs- und Schwellenländern basiert die Rechtstradition oftmals unfreiwillig auf der Kolonialisierungshistorie und ist dergestalt abhängig von der ehemaligen Kolonialmacht. Somit finden sich beispielsweise in den USA, Indien sowie einigen süd- und ostasiatischen Ländern oder der Karibik Einflüsse der englischen Rechtstradition des Common Law. Während Westeuropa, Lateinamerika oder Teile Asiens die Grundlagen des Civil Law-Systems besitzen. Insbesondere das Rechtssystem Japans hat deutsche Wurzeln (vgl. Botero et al., 2004, S.1345f).

Das Rahmenwerk politischer und ökonomischer Institutionen variiert zwischen den Staaten und kann jeweils als Destillat nationalhistorischer Entwicklungen angesehen werden (vgl. Schröder, 2013, S.53). Es kann weiterführend proklamiert werden, dass unterschiedliche Formen, bzw. Ausgestaltungen von Institutionen dieselben Funktionen erfüllen können, je nach kultur-historischem Kontext. Dergestalt herrschen verschiedene Ausprägungen sozialer Normen und Werte vor, welche kollektive Glaubenssysteme und soziale Interaktionen determinieren. Dies implementiert die Bedeutung der kultur-historischen Pfadabhängigkeit auf institutionelle, als auch ökonomische Entwicklungen (vgl. Van Welsum & Chen, 2010, S.227f). Ergo sind Institutionen im Sinne des Konstrukts der Pfadabhängigkeit das Produkt sozialer Normen sowie kultureller Dispositionen und somit in die Gesellschaft eingebettet (vgl. Amable, 2003, S.6f; Guiso et al., 2006, S.8ff). Jedoch gilt diese Interdependenz wechselseitig (vgl. Tabellini, 2005, S.2f). Kulturelle Systeme verändern zudem individuelle Präferenzen, als auch Nutzenfunktionen und beeinflussen insofern ökonomische sowie politische Entscheidungen (vgl. Aubert et al., 2010b, S.67f). Je stärker die reine Verfolgung eigener Interessen und dergestalt je geringer das soziale Kapital in einer Gesellschaft ausgeprägt ist, desto geringer sind die Qualität institutioneller Funktionen und die Erwartungssicherheit (vgl. Guiso et al., 2006, S.8ff). Insbesondere zwei Variablen des kulturellen Umfelds besitzen wesentlichen Einfluss: Vertrauen und die Überzeugung der Rentabilität persönlicher Leistung. Ersteres lässt effiziente Geschäftsbeziehungen entstehen und erhöht gleichermaßen den möglichen Output. Letztere bildet einen Ausdruck des Leistungsdenkens und Motivationsfaktor. Eng mit diesen Konstrukten

verknüpft ist die Ausprägung von Moral. Stark hierarchische Kulturen, wie die Türkei, besitzen eine enge, familiäre Moralität mit einer jeweils kleinen Bezugsgruppe, gekennzeichnet durch Misstrauen gegenüber Personen und Strukturen außerhalb dieser Gruppe. Eine hohe Korruptionsrate ist ein Beispiel dessen, bezogen auf die individuelle Nutzenmaximierung, was einen Verlust kollektiven Vertrauens in Organisationen und Institutionen oder Politik bewirkt. Dies geht einher mit einem geringeren Formalisierungsgrad von Kooperation und Koordination. Im Gegensatz dazu bedeutet eine allgemeinere Moral die Erwartbarkeit sozialverträglichen Handelns in einem generalistischen Kontext sowie ein höheres, allgemeines Vertrauen (vgl. Tabellini, 2005, S.8ff). Dies verdeutlicht, dass weder institutionelle, noch juristische Systeme direkt in einen anderen Kontext übertragen oder „transplantiert“ (Teubner, 2001, S.418) werden können, ohne Irritationen, bzw. unbeabsichtigte Ergebnisse hervor zu rufen. Begründet durch den gesellschaftshistorischen Entstehungsprozess (vgl. Teubner, 2001, S.417ff).

Im internationalen Umfeld ist außerdem relevant, ob und in welchem Umfang sich die organisationale Beschaffenheit und Flexibilitätsstrategien von Unternehmen in Abhängigkeit des institutionellen und politischen Kontextes divergierender marktwirtschaftlicher Modelle unterscheiden (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.1ff).

### **3.2) Marktwirtschaftliche Modelle: Dimensionen nationaler Koordination**

Grundlegend zur Kategorisierung von Nationen ist die Art der Abhängigkeit der Koordination von Marktgegebenheiten und -mechanismen (vgl. Hall, 2006, S.185). Zentrales Prinzip ist die Komplementarität von Institutionen, welche dann gegeben ist, wenn das Zusammenwirken die systemische Gesamtleistung positiv beeinflusst (vgl. Hall & Gingerich, 2004, S.5f). Demnach besitzen die Modelle eine interne Kohärenz (vgl. Drahekoupil & Myant, 2012, S.4). Dies determiniert die Ausprägung strategischer, langfristiger Interaktionen, als auch Handlungsoptionen zwischen den Wirtschaftssubjekten und bezieht den Grad an Unterstützungsleistung durch dritte, marktexterne Institutionen oder Organisationen mit ein (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.33f). Dergestalt können Marktwirtschaften dahingehend klassifiziert und miteinander verglichen werden, welcher Charakter der Koordination vorherrscht (vgl. Hall & Gingerich, 2004, S.10) und auf welche Weise die Sphären des unternehmerischen Handelns reguliert werden und welche Unterschiede der Institutionen, Strukturen, ökonomischen Aktivitäten und Unternehmensstrategien existieren (vgl. Thelen, 2014, S.2).

Die fünf für ein Unternehmen relevanten Sphären der Koordination im VoC-Ansatz sind: *1) industrielle Beziehungen*, durch Tarifverhandlungen über Löhne und Arbeitsbedingungen mit Gewerkschaften und anderen Unternehmen unter Einbezug der Arbeitsproduktivität und mit Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg; *2) Berufs(aus)bildung*, hinsichtlich der Notwendigkeit für adäquat qualifizierte Arbeitnehmer und der Akkumulationsstrategie von Humankapital; *3) Unternehmensführung (Corporate Governance)*, bezüglich der Finanzierungs- und Investitionskanäle einer Firma; *4) zwischenbetriebliche Beziehungen* im Rahmen der Ausgestaltung

von Kernkompetenzen und der Interaktion mit Wettbewerbern, Lieferanten oder Kunden mit Wirkung auf die Stabilität der Geschäftstätigkeit oder den technologischen Transfer; 5) *Beziehungen zu Mitarbeitern* im Sinne adäquater betrieblicher Qualifizierung und eines kooperativen sowie produktiven Arbeitsklimas innerhalb des Unternehmens (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.6f). Zwischen diesen Subsystemen entstehen institutionelle Komplementaritäten, was ein optimiertes systemisches Ergebnis aufgrund von positiven Interaktionseffekten impliziert (vgl. Heibler, 2010, S.20).

Die institutionellen Rahmenbedingungen wirken sich entlang der beiden Dimensionen Koordination und Flexibilität auf die Art der ökonomischen Aktivitäten aus und führen zu Spezialisierungsprozessen (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001a, S.5f). Diese richten sich auf die Herstellung primärer oder Zwischenprodukte, von Konsum- und Kapitalgütern mit niedriger oder hoher Qualität mit jeweils unterschiedlichen Anforderungen an institutionelle und Produktionssysteme (vgl. Boyer, 1994, S.39). So benötigen einige Industriezweige ein stabileres Umfeld, welches qualitätsorientierten, schrittweisen und ergo inkrementellen Wandel begünstigt. Während andere wiederum ein hohes Maß an Flexibilität für radikale Entwicklungen voraussetzen. Nationen sollten sich somit auf die Herstellung von Produkten konzentrieren, für welche sie einen komparativen, institutionellen Wettbewerbsvorteil besitzen (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001a, S.5f). Dieser entsteht weniger aufgrund einzelner Faktoren oder Institutionen, sondern aufgrund des jeweils einzigartigen, systemischen Zusammenspiels im Sinne von institutionellen Komplementaritäten (vgl. Porter, 1998, S.147f).

Die resultierenden Produktionssysteme, im Sinne der Gestaltung der intern funktionalen Flexibilitätsdimension, variieren dabei von der Massenproduktion des klassischen Fordismus/Taylorismus bis zu einer diversifizierten Qualitätsproduktion (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001a, S.5f). Basiselemente sind bei letzterer ein hohes Maß an Fachwissen und Qualifikation. Deutschland gilt hierbei international als Archetypus (vgl. Ittermann et al., 2013, S.24). Zentrale Bestimmungsgrößen betreffen den Grad an Produktstandardisierung mit der höchsten Ausprägung in fordistischen/tayloristischen Systemen oder spezifischer Anpassung an Kundenwünsche, vorwiegend in diversifizierter Qualitätsproduktion. Dementsprechend divergiert die primäre Wettbewerbsstrategie entweder hinsichtlich Preis oder Qualität. Die unternehmerische Strategie folgt ergo der institutionellen Struktur (vgl. Jackson & Deeg, 2006, S.18ff).

### **3.2.1) Klassische VoC-Typologie: Die Analyse entwickelter Nationen**

Die beiden originären Idealtypen des VoC-Ansatzes sind liberale Marktwirtschaften (LMEs) sowie koordinierte Marktwirtschaften (CMEs) entwickelter Nationen mit gefestigten institutionellen Strukturen (vgl. Wood, 2001, S.247). Beide Modelle besitzen jeweils ein eigenes institutionelles Gleichgewicht, basierend auf den vorhandenen Regeln, Normen, Beziehungsfor-

men und Netzwerken (vgl. Hoffmann, 2003, S.125). Alternative Begrifflichkeiten in der Literatur sind das *angloamerikanische* sowie das *rheinische Kapitalismusmodell* (vgl. M. Schröder, 2014, S.9).

Weiterhin wird im VoC-Ansatz postuliert, dass Nationen höhere ökonomische Wachstumsraten aufweisen, je ähnlicher sie entweder dem Idealtypus einer LME oder CME sind. Dies impliziert die Zentralität des Charakters der Komplementarität zwischen Institutionen. Entweder auf strategische Kooperation (CME) oder Marktkoordination (LME) ausgerichtet. Je durchgängiger diese Logik in Systemen vorhanden ist, desto erfolgreicher sind sie (vgl. Hall & Gingerich, 2004, S.26f). So merkt Hall (2006, S.184) an, dass zum wirtschaftlichen Erfolg entweder der Weg marktförmiger oder strategischer Kooperation angestrebt werden sollte, was von der institutionellen Rahmengestaltung einer Nation abhängt und deren Koordinationsmodi definiert.

### **3.2.1.1) Koordinierte Marktwirtschaften: Systeme strategischer Kooperation**

CMEs implementieren in hohem Maße marktexterne Akteure, welche die ökonomischen Koordinationsprozesse beeinflussen und lenken. Es wird von unvollständigen Verträgen ausgegangen, die aufgrund von Informationsasymmetrien in der Kommunikation der Wirtschaftssubjekte auftreten und Marktfehler verursachen. Dies beschreibt eine strukturalistische oder keynesianische Perspektive unvollkommener Märkte (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.8f).

Insbesondere wohlhabende kontinentaleuropäische Demokratien, gekennzeichnet durch egalitäre Sozialstaatsmodelle, werden zur Kategorie der CMEs gezählt (vgl. Thelen, 2014, S.1). Unternehmen in CMEs lösen Koordinationsprobleme meist durch strategische Interaktionen, weshalb das Ergebnis von der Existenz unterstützender, marktexterner Institutionen abhängig ist (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.22). Gewinnbringend zur Optimierung der Koordination ist die Involvierung eines weiten Kreises an Prozessbeteiligten, wie etwa Vertretern der Privatwirtschaft, staatlichen Behörden, Gewerkschaften oder Fachexperten auf nationaler und regionaler Ebene (vgl. Alston et al., 2010, S.51ff). Die Einbindung regionaler Vertreter fördert weiterhin eine Koordination über mehrere Ebenen, um auf regionale Disparitäten in Bezug auf soziale Strukturen, Kulturen, Bildung oder Wirtschaftsaktivitäten gezielt eingehen zu können und Strategien zu deren Beseitigung zu entwickeln (vgl. OECD, 2014a, S.192ff). Weiteres Kennzeichen ist, dass sich die institutionellen Subsysteme komplementär zueinander verhalten und sich ergo in ihrem Wirken gegenseitig ergänzen (vgl. Schröder, 2013, S.23f). So determinieren nicht spezifische Merkmale, sondern die Stabilität des funktionellen Zusammenhangs und Grad an Kompatibilität der Institutionen die Gesamtleistung. Ergo deren gegenseitiges Beziehungsgefüge auf der Mesoebene (vgl. Mayntz, 2006, S.382ff). „Beneficial constraints“ (Ebbinghaus & Kittel, 2006, S.227) können dabei zunächst nicht intendierte oder unerwünschte Handlungseinschränkungen darstellen und erst im Nachhinein als vorteilhaft angesehen werden (vgl. Ebbinghaus & Kittel, 2006, S.227). Grundsätzlich beinhaltet der Terminus die Begrenzung



der Verfolgung ausschließlich individueller Interessen zugunsten von Prozessen der Kompromissfindung, welche zum einen Vorteile für die beteiligten Parteien mit sich bringen und zum anderen infolge verbindlicher Regeln ein gewisses Maß an Verhaltenssicherheit schaffen (vgl. Scharpf, 2006, S.277f). So beschränken ‚beneficial constraints‘ die unternehmerische Handlungsfreiheit, erhöhen im Endeffekt allerdings die Profitmöglichkeiten mittels Lösung von Koordinationsproblemen (vgl. Höpner, 2007, S.7). Kehrseite dessen ist jedoch, dass sich institutioneller Wandel aufgrund der komplexen Beziehungen nur sehr langsam vollziehen kann und Anpassungen an sich verändernde Umstände schwer zu realisieren sind (vgl. Ebbinghaus, 2001, S.97). Eine geregelte Kooperation setzt gleichermaßen Vertrauen voraus, wie das Gefangenendilemma aufzeigt. Ist das Handeln des jeweils anderen unklar, besteht kein Anreiz zur Kooperation, sodass die Parteien jeweils auf den eigenen Vorteil bedacht sind. Insofern schaffen rechtssichere, verpflichtende Institutionen sowie bindende Absprachen zur Koordination Erwartungssicherheit unter den Marktteilnehmern, was strategisches Handeln im Kontext von Kooperation ermöglicht (vgl. Höpner, 2007, S.6). Vor dem Hintergrund einer Reduzierung der Flexibilität von Handlungsoptionen lohnt sich diese Bindung ausschließlich im Zusammenhang mit einem langfristigen Planungshorizont (vgl. M. Schröder, 2014, S.13f).

CMEs sind üblicherweise durch enge zwischenbetriebliche Beziehungen geprägt, welche einen breiten Austausch an Informationen beinhalten. Hierdurch kann eine strategische Koordination zur gegenseitigen Partizipation hinsichtlich technologischer Entwicklungen, Standards oder allgemeinem Wissenstransfer erreicht werden (vgl. Thelen, 2014, S.6). Informationen werden meist über dritte, marktexterne Institutionen geteilt und zur Verfügung gestellt. Informationsasymmetrien zwischen Firmen derselben Branche sowie internen Hierarchieebenen können auf diese Weise weitgehend beseitigt werden (vgl. Lehrer, 2001, S.366). Die Kultivierung von zwischenbetrieblichen Beziehungen ermöglicht so die rasche Diffusion von Technologien und Wissensbeständen. Hierzu sind einheitliche Verhaltensstandardisierungen als Grundlage notwendig. Insgesamt wird ein überbetrieblicher Wissenstransfer forciert, wozu auch die Kooperation mit staatlichen Akteuren beiträgt. Ebenfalls existieren Forschungszusammenschlüssen von Unternehmen, oftmals unter Einbezug teilstaatlicher Institute (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.26). Damit entsteht ein industrieweites Firmennetzwerk, als auch Transparenz und Verlässlichkeit hinsichtlich der unternehmerischen, ökonomischen Situation sowie Verhaltenssicherheit durch zirkulierende, vertrauenswürdige Informationsflüsse (vgl. Culpepper, 2001, S.279ff).

Unternehmen in CMEs sind meist stark hierarchisch organisiert und schließen bei der Entscheidungsfindung mehrere Ebenen mit ein. Diese Struktur benötigt die Konsensfindung als Entscheidungsweg, fördert Netzwerke sowie den breiten Austausch von Informationen (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.24). Die Unternehmensführung und Entscheidungsfindung sind nach dem *Stakeholder-Ansatz* organisiert und orientieren sich an den diversifizierten Strukturen moderner Firmennetzwerke sowie der Kooperation und Koordination mit dem institutionellen Umfeld (vgl. Jackson & Vitols, 2001, S.184). Hierbei wird verstärkt auf die verschiedenen Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen bei strategischen oder unternehmenspoliti-

schen Entscheidungen geachtet (vgl. Heibler, 2010, S.91f). Diese beinhalten Eigentümer, Arbeitnehmerrepräsentation sowie die Managementstruktur. Strukturell gesehen, befindet sich dabei die Firma im Besitz einzelner Aktionäre, welche vorwiegend große Beteiligungen besitzen, sodass eine weniger pluralistische Aufteilung resultiert (vgl. M. Schröder, 2014, S.20). Jedoch stehen nicht alleine die finanziellen Interessen der Anteilseigner (Shareholder) im Vordergrund (vgl. Heibler, 2010, S.92). Zusätzliche Anspruchsgruppen sind im Stakeholder-Ansatz Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und die Gemeinden, in welchen die Betriebe lokalisiert sind. Die unterschiedlichen Interessen müssen in den Entscheidungen des Managements ausbalanciert sein und deren Berücksichtigung wird mittels beteiligungsorientierter Kontrollorgane, wie dem Aufsichtsrat, sichergestellt. Sodass eine verantwortungsvolle Unternehmensführung verschiedenen Perspektiven Rechnung tragen muss (vgl. Vitols, 2001, S.337ff). So bezieht der Eigentümerkreis zahlreiche strategische Investoren ein, die ihrerseits eine Insiderkontrolle durch Mitsprachemöglichkeiten im Unternehmen ausüben, kombiniert mit korporatistischen Arbeitsbeziehungen (vgl. M. Schröder, 2014, S.10ff). Neben der Gewinnmaximierung sind die Beschäftigungssicherung, als auch die Sicherung und der Ausbau von Marktanteilen weitere Unternehmensziele. Die Wettbewerbsstrategie bezieht sich nicht ausschließlich auf einen Preiskampf, sondern auf qualitätsorientierte, inkrementelle Optimierungsprozesse (vgl. Vitols, 2001, S.338ff).

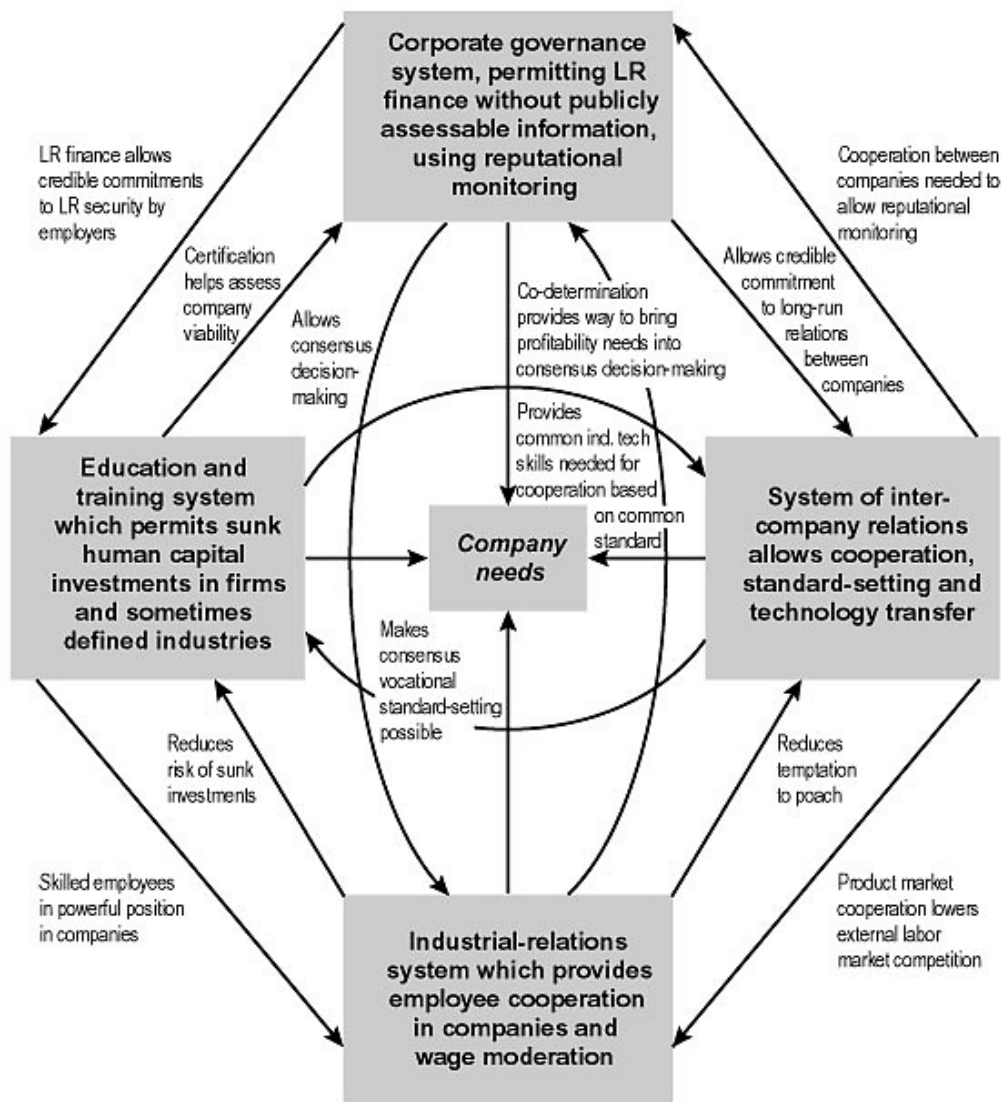
Viele Unternehmen innerhalb von CMEs implementieren Produktionsstrategien mit Fokus auf hochqualifizierte Mitarbeiter in Systemen mit teilautonomen Arbeitsgruppen im Kontext stetiger Prozess- und Produktverbesserungen. Auch hier wird ein verstärkter Informationsaustausch forciert (vgl. Thelen, 2014, S.2f). Dabei existiert die Gefahr des Informationsverlustes durch Mitarbeiterwechsel zur Konkurrenz oder sonstiger Informationsweitergabe. Andererseits besteht die Tendenz zur Ausnutzung der Mitarbeiter durch das Management. Dergestalt werden in CMEs Institutionen zur Absicherung von Arbeitsbeziehungen benötigt, welche zur Problemlösung beitragen (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.24f). So gehen Arbeitgeber und Gewerkschaften sozialpartnerschaftliche Verhältnisse ein, gekennzeichnet durch koordinierte, als auch kooperative Verhandlungsrunden. Ebenfalls Arbeitgeberverbände sind vorwiegend zentralisiert organisiert (vgl. Thelen, 2014, S.2). Flächen-, Branchen- oder nationale Tarifverträge tragen mit bindendem Charakter für alle beteiligten Unternehmen und deren Mitarbeitern zur Minimierung des Risikos der Ausnutzung bei. Ein Übriges geschieht durch betriebspezifische Arbeitnehmervertretungen, den Betriebsräten, welche die Interessen der Mitarbeiter hinsichtlich Kündigungsschutz oder Qualifizierung gegenüber dem Unternehmen schützen (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.24f). Es wird eine Interessensvertretung auf überbetrieblicher Ebene ersichtlich und damit die Verknüpfung von unternehmerischem und gesellschaftlichem Interesse. Dies zeigt einen Kanal, durch welchen Unternehmen in die Gesellschaft eingebettet sind (vgl. Höpner, 2007, S.6ff). So lässt sich aufgrund des Koordinations- und Organisationsgrads von Arbeitnehmer- wie auch Arbeitgebervertretern in CMEs eine tendenziell positive Korrelation zwischen korporatistischen Arbeitsbeziehungen und koordinierten Marktwirtschaften herstellen (vgl. Crouch, 2001, S.106).

Aufgrund der starken Fokussierung von Unternehmen auf industrie- oder unternehmensspezifisches Humankapital erwächst die Abhängigkeit von beruflichen Ausbildungssystemen, wodurch sich Arbeitnehmer die erforderlichen Fähigkeiten und das benötigte Wissen aneignen können (vgl. Thelen, 2014, S.2). Unternehmen besitzen ergo ein inhärentes Interesse an der Qualifikation der Mitarbeiter zur Sicherstellung einer diversifizierten Qualitätsproduktion (vgl. Culpepper, 2001, S.278f). Dergestalt entsteht das Koordinationsproblem dadurch, dass Arbeitnehmer sicher sein müssen, dass der Qualifizierungsaufwand tatsächlich zu einem lukrativen Einkommen führt (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.150ff). Auf Unternehmensseite besteht die Unsicherheit, ob Mitarbeiter infolge der Bildungsinvestitionen tatsächlich die relevanten Qualifikationen erwerben. Aufgrund dessen, dass Arbeitgeber und Gewerkschaften den praktischen Qualifikationsbedarf am besten definieren können, ist es ratsam, dass die beiden Parteien ein firmenbasiertes Qualifizierungssystem organisieren, um die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen herauszubilden. Dies stellt mittels beidseitiger Interessensberücksichtigung die Verlässlichkeit des Systems sicher (vgl. Culpepper, 2001, S.279). Das deutsche, duale Ausbildungssystem ist dafür ein Beispiel. Unterstützend hierzu wirken standardisierte sowie protokollierte Bildungsgänge (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.25f).

Vor dem Hintergrund der Zentralität von langfristigen Arbeitsverträgen in Kombination mit einem starken Kündigungsschutz (vgl. Thelen, 2014, S.2) vollzieht sich Technologie- und Wissenstransfer in CMEs weniger durch die Fluktuation hochqualifizierten Personals. Aufgrund der vorhandenen innerbetrieblichen Mitbestimmungsrechte der Mitarbeiter können Arbeitnehmer Kündigungen durch das Management auch widersprechen, bzw. im Falle von Massenentlassungen mittels Einwirkung von Betriebs- oder Aufsichtsrat alternative Strategien einleiten. Insofern bedürfen Entlassungen in CMEs meist der Absprache oder sind das Ergebnis von Verhandlungen. Dadurch wird gleichermaßen die Loyalität der Mitarbeiter gestärkt, woraus ein Interesse an der Optimierung der Unternehmensprodukte und -prozesse resultiert, was zu qualitativen Vorteilen führt. Letztlich können hierdurch keine schnellen, radikalen Veränderungen realisiert werden. Es besteht eine Fokussierung auf eine schrittweise, inkrementelle Entwicklung (vgl. M. Schröder, 2014, S.14ff).

Die folgende Abbildung 3 stellt die Beziehungen zwischen den einzelnen Subsystemen in CMEs übersichtlich mit deren Einfluss auf die Anforderungen von Unternehmen am Beispiel Deutschlands dar.

Abbildung 3: Interdependenzen zwischen den Subsystemen in CMEs (Bsp. Deutschland)



(Quelle: Hall & Soskice, 2001b, S.28)

Betriebe in CMEs betrachten die staatliche Aufgabe in der gesetzlich geregelten Koordination der Wirtschaftsaktivitäten und deren Schutz sowie in der Bereitstellung, Unterstützung und Garantie von Überwachungs- und Kontrollorganen in letzter Instanz (vgl. Culpepper, 2001, S.280ff). So sind in Deutschland die Funktionen und Kompetenzen von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften oder Betriebsräten explizit gesetzlich geregelt (vgl. Casper, 2001, S.395). Die Strukturen von CMEs können jedoch entscheidende Unterschiede in Bezug auf die Ebene der Koordination aufweisen. So existieren insbesondere in nordeuropäischen Ländern vorwiegend industrie- oder sektorenbasierte Koordinationsmechanismen, während beispielsweise in Japan eher gruppenbasierte, unternehmensspezifische Beziehungen vorherrschen (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.33ff).

### **3.2.1.2) Liberale Marktwirtschaften: Systeme marktbasierter Koordination**

LMEs weisen ein gleichwertiges Niveau ökonomischer Leistungsfähigkeit auf wie CMEs, jedoch mit anderen Mitteln. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass im Wesentlichen die freien Marktkräfte mittels Angebot und Nachfrage sowie den Implikationen für die Preis- und Lohnsetzung das ökonomische Geschehen, als auch die Interaktionen zwischen den Wirtschaftssubjekten bestimmen (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.8f).

Hauptsächliche Lösungsmechanismen für Koordinationsprobleme sind dergestalt Marktbeziehungen und -mechanismen. So lautet das grundlegende Paradigma in LMEs, dass ein ausschließlich positiver Zusammenhang zwischen individueller Entscheidungsfreiheit und Markteffizienz vorherrscht (vgl. Scharpf, 2006, S.273). Marktexterne Institutionen sowie strategische Interaktionen existieren ebenfalls in LMEs. Jedoch variieren deren Funktionen, Gestaltung und Eindringtiefe in marktwirtschaftliche Prozesse entlang der Dichotomie des VoC-Ansatzes (vgl. Rodrik, 2007, S.161ff). Im Vergleich zu CMEs gestalten sich die Wettbewerbsmärkte dafür robuster (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.27). Zu dieser Kategorie zählen vor allem die angelsächsischen Nationen, welche durch wenig egalitäre, liberale Marktwirtschaften gekennzeichnet sind (vgl. Thelen, 2014, S.1). Die Maxime von LMEs beinhaltet die Ausrichtung auf ein maximales Flexibilitätsniveau und die Realisierung hoher Handlungs- und Reaktionsgeschwindigkeiten (vgl. M. Schröder, 2014, S.51). Somit liegt das wirtschafts- und sozialpolitische Augenmerk in LMEs vorwiegend auf den Prinzipien der Konkurrenz, Effizienz, Chancengleichheit sowie Risikobereitschaft. Es vollzieht sich eine generalisierte Inklusion in den Arbeitsmarkt, jedoch weitgehend ohne die Bereitstellung von redistributiven oder protektionistischen Institutionen (vgl. Kitschelt, 2006, S.61ff).

In LMEs gibt es in der Regel keine Unternehmensnetzwerke oder Organisationen zur Bereitstellung von Unternehmensdaten oder Informationen. Zwischenbetriebliche Netzwerke beschränken sich vorwiegend auf Standardbeziehungen mittels einklagbarer Verträge, angelehnt an die Marktstrukturen. Ein intensiverer Austausch zwischen den Unternehmen findet damit nicht statt, was gleichermaßen kollektive, konsensbasierte Standardisierungen bezüglich Arbeitsbedingungen oder technologischen Mindeststandards ausschließt (vgl. Jackson & Deeg, 2006, S.9). Insofern kann eine Informationsasymmetrie zwischen Betrieben nicht verhindert werden. So obliegt die Schließung von Wissenslücken und dergestalt die Lösung des Koordinationsproblems den einzelnen Wirtschaftssubjekten. Ergo vollzieht sich ebenfalls kein Wissenstransfer zwischen Unternehmen. Die Aneignung kann stattdessen durch Übernahmen oder gegenseitige Abwerbung zentraler Wissensträger im Rahmen der extern numerischen Flexibilität erfolgen (vgl. Lehrer, 2001, S.367). Technologietransfers basieren folglich, im Gegensatz zur Ausprägung in CMEs, auf der Mobilität hochqualifizierter Arbeitnehmer zwischen den Firmen, unterstützt von der hohen Arbeitsmarktflexibilität. Koordinationsprobleme werden vorrangig durch ein ausgeprägtes Lizenzierungswesen gelöst, was den Wettbewerb am Markt weiter verstärkt. Insofern spielen auch Forschungszusammenschlüsse eine untergeordnete Rolle (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.30ff).

In LMEs herrscht aufgrund der Marktorientierung tendenziell der *Shareholder-Ansatz* vor, bei welchem ein Investorenkreis die Eigentümerstrukturen dominiert und dementsprechend pluralistische Arbeitsbeziehungen existieren (vgl. M. Schröder, 2014, S.10). Es steht die Gewinnmaximierung der Teilhaber im Vordergrund, welche eine enge Verbindung zum Management einer Firma pflegen. Das Unternehmen befindet sich im „Streubesitz“ (M. Schröder, 2014, S.20) vieler Investoren. Zunehmend lassen sich auch größere Beteiligungen institutioneller Investoren wie Hedge- oder Pensionsfonds erkennen, welche auf Risikodiversifizierung, Kapitalrentabilität und Liquidität ausgerichtet sind und somit eher eine kurzfristige Anlageorientierung aufweisen (vgl. Goyer, 2007, S.202ff). Allerdings können die jeweiligen, pluralistischen Interessen im Sinne des Prinzipal-Agenten-Problems divergieren. Eine direkte Einwirkung dieser Vielzahl an Eigentümern auf das Management ist dergestalt nicht möglich. So impliziert das Prinzip institutioneller Investoren den Interessensgegensatz zwischen Management und Shareholdern (vgl. Jackson & Deeg, 2006, S.15f). Dieses Koordinationsproblem wird dadurch gelöst, dass Manager am Unternehmenserfolg oder -misserfolg beteiligt werden, was deren Verantwortlichkeit erhöht. Ergo wird eine Firma über deren Aktienkursverlauf kontrolliert (vgl. M. Schröder, 2014, S.19ff). Die Kritik an diesem Ansatz ist adressiert an die eher kurzfristige, preispolitische Perspektive (vgl. Vitols, 2001, S.337f). Die Arbeitnehmerrepräsentation ist voluntaristisch organisiert und besitzt kein formales Mitbestimmungsrecht. Das Management eines Unternehmens hängt maßgeblich unilateral von einem Geschäftsführer ab, ist zentral gesteuert und zielt auf maximalen Profit bei minimalen Kosten (vgl. Hancké et al., 2007, S.32). Die Wettbewerbsstrategie fußt auf dem Prinzip radikaler Innovation in neuen Sektoren und preislichem Wettbewerb in etablierten Geschäftsbereichen (vgl. Vitols, 2001, S.338ff).

Im Kontext der industriellen Beziehungen gelten hauptsächlich Marktregulierungskräfte, was zu kontradiktorischen Verhältnissen zwischen den beiden Parteien führt (vgl. Thelen, 2014, S.2). Dergestalt stehen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgrund der antagonistischen Positionen als Gegner gegenüber. So gestaltet sich die Interessensvertretung meist auf der Individualebene. Dies entspricht einer neoklassischen Sichtweise des vollständigen Wettbewerbs (vgl. M. Schröder, 2014, S.9). Insofern kann das Management eines Unternehmens unilateral eine ‚Hire-and-fire‘ Politik betreiben, was ein hohes Maß an Personalflexibilität erlaubt. So besteht eine hohe Arbeitsmarktflexibilität, nach welcher Betriebe sowie Individuen ihr strategisches Handeln ausrichten. Ergo herrscht in diesem Kontext eine hohe Arbeitskräftemobilität. Dies bedeutet sowohl die Möglichkeit zur schnellen Kündigung, jedoch ebenfalls zur zeitnahen Wiederbeschäftigung (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.29f). Langfristige Arbeitsverträge erscheinen nur dann als sinnvoll, wenn die Tätigkeit dauerhaft benötigt wird und somit die Transaktionskosten durch die wiederholte Beschaffung am externen Markt unvorteilhaft wären (vgl. M. Schröder, 2014, S.21). Die Möglichkeit zum schnellen Austausch von Personal erlaubt jedoch die Realisierung radikaler Umbrüche und schnelle Entscheidungen ohne den prozessualen Umweg über institutionelle Koordinationsmechanismen (vgl. M. Schröder, 2014, S.15). Die Etablierung repräsentativer Arbeitnehmervertretungen ist in LMEs keine Pflicht, sodass auch Gewerkschaften generell weniger stark, dezentralisierter und unkoordinierter organisiert sind

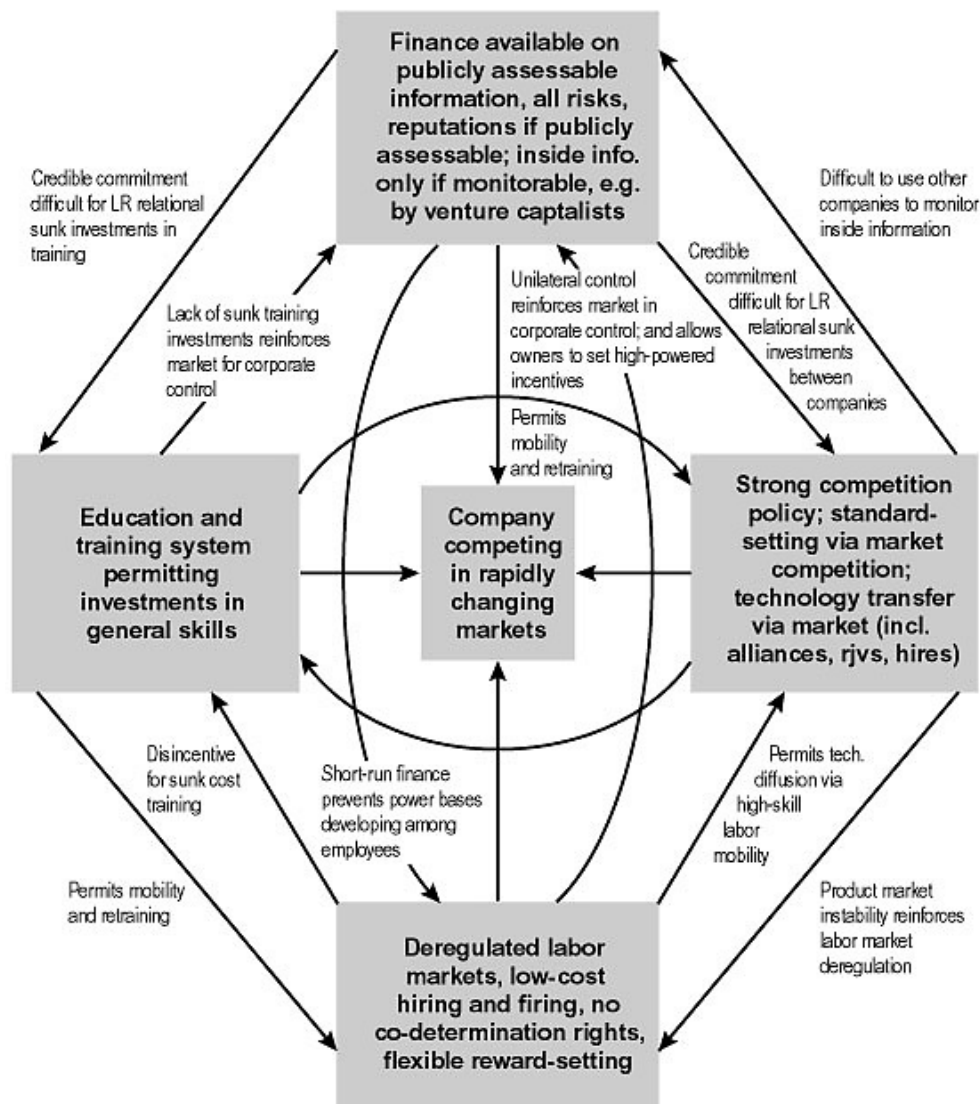
(vgl. Thelen, 2014, S.2). So besteht eine tendenziell positive Korrelation zwischen pluralistischer Arbeitnehmervertretung und liberalen Marktwirtschaften (vgl. Crouch, 2001, S.106). Allerdings kann dies in einzelnen Wirtschaftssektoren variieren. Branchenweite Tarifverträge und Lohnsetzungen sind jedoch kaum realisierbar und stellen die Ausnahme dar. Dergestalt hängen die Einkommensstrukturen von der makroökonomischen Politik, Marktstrukturen hinsichtlich Preissetzungsmechanismen und individuellem Verhandlungsgeschick ab (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.29f).

Vor dem Hintergrund fluider Arbeitsmärkte und einem schwachen Kündigungsschutz sind Unternehmen im Allgemeinen gegenüber der Bereitstellung von und Investition in industriespezifische Ausbildungs- und Trainingssysteme abgeneigt. So bieten externe Organisationen formale Ausbildungsgänge an, welche sich auf den Erwerb allgemeiner, übertragbarer Kompetenzen fokussieren (vgl. Thelen, 2014, S.2). Firmen ermutigen ihre Mitarbeiter daher zur Investition in allgemeines Humankapital. Eine Konzentration auf hoch spezialisierte und qualifizierte Arbeitskräfte findet in LMEs nicht statt (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.29f). Dergestalt bilden breit einsetzbare Qualifikationen die Grundlage für Karriereentwicklungen und berufliche Perspektiven. Weiterhin senkt der hohe Bildungsstand in Form von allgemeinem Humankapital die Kosten für Weiterbildungen vonseiten der Unternehmen, welche lediglich in kurze, direkt arbeitsplatzrelevante Trainings investieren. Insgesamt existiert bei den Arbeitskräften ergo eine breite Basis an allgemeinen Fähigkeiten, jedoch kaum branchen- oder industriespezifisches Wissen (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.30). Unternehmen agieren in diesem System weitgehend als Trittbrettfahrer mittels Abwerbung hochqualifizierter Arbeitnehmer. So wird spezifisches Humankapital akquiriert, ohne sich an den Ausbildungskosten beteiligen zu müssen (vgl. Jackson & Deeg, 2006, S.17f).

Die Beziehungen zwischen den Subsystemen sind in Summe auf einen flexiblen und schnell wandelbaren Produkt- und Arbeitsmarkt ausgerichtet. Aufgrund des Fehlens von institutionellen Koordinationseinrichtungen sind Unternehmen im Wesentlichen zur Lösung von Koordinationsproblemen verantwortlich (vgl. Bieling, 2011, S.3). Das Ergebnis ist eine maximierte Flexibilität vertraglicher Beziehungen mit Arbeitnehmern. Insofern wird die staatliche Funktion hier in der Entfernung markthemmender Faktoren gesehen. Ziel ist dahingehend die Schwächung organisierter Arbeitnehmervertretungen, interpretiert als Barrieren des Paradigmas niedriger Arbeitskosten zur Erhöhung der preislichen Wettbewerbsvorteile (vgl. Wood, 2001, S.251f).

Die nachstehende Abbildung 4 stellt die Interdependenzen der nationalen Bezugssysteme am Beispiel der USA dar und verdeutlicht die vorherrschenden Beziehungen und Strukturen.

Abbildung 4: Interdependenzen zwischen den Subsystemen in LMEs (Bsp. USA)



(Quelle: Hall & Soskice, 2001b, S.32)

### 3.2.2) Adaptive VoC-Typologie: Fokus auf Entwicklungs- und Schwellenländer

Entwicklungs- und Schwellenländer lassen sich kaum in die klassische Typologie des VoC-Ansatzes eingruppiert (vgl. Boyer, 2005, S.29f). Essentiell ist die Betrachtung der Dynamik ökonomischer Stabilität und Wandel über längerfristige Zeiträume (vgl. Kang, 2006, S.6). Die Ländergruppe ist aufgrund geringer institutioneller Kapazitäten störanfälliger für externe Einflüsse was einer Kategorisierung als CME entgegensteht. Rein liberale Züge sind aufgrund der ökonomischen und politischen Volatilität (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.10) nicht empfehlenswert, sodass ein Mindestmaß an Koordination zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation als notwendig erscheint. Ergo gehen Entwicklungs- und Schwellenländer nicht mit der neoklassischen Sichtweise konform, dass der Markt sich selbst reguliert, was wiederum der



Kategorisierung als LME entgegensteht (vgl. Haggard, 2004, S.54f). Koordinationsprozesse beinhalten oft auch eine zentralisierte, staatliche Steuerungsfunktion (vgl. Rodrik, 2007, S.99ff). Ebenfalls gestaltet sich die Rolle des Staates zur Lenkung der ökonomischen Entwicklung anders, als dies in der klassischen VoC-Dichotomie vorgesehen ist. So kann von einer politischen und staatlichen Partizipation gesprochen werden, welche stark über das marktkorrigierende Niveau in CMEs hinausgeht (vgl. Limongi, 2014, S.14; Nölke, 2010, S.2).

Es kann generell postuliert werden, dass das Vorhandensein institutioneller Instrumentarien nach dem Vorbild von CMEs oder LMEs in Entwicklungs- und Schwellenländern nicht dieselben Koordinationsmechanismen, bzw. Effekte hervorbrächten, da die Rahmenbedingungen divergieren (vgl. Drahoš & Myant, 2015, S.156f). Somit hat der ursprüngliche VoC-Ansatz durch seine Modelldichotomie Schwierigkeiten bei der Einordnung und Analyse von Staaten, welche strukturell nicht in die beiden Idealtypen passen. Solche werden als ‚hybride‘ Fälle beschrieben, was die Diversität real existierender Koordinationsmechanismen drastisch verkürzt (vgl. Schmidt, 2007b, S.3). Weiterführend ist der Einbezug lokaler und regionaler Kontexte auf Basis empirischer Studien essentiell im Forschungsgebiet der politischen Ökonomie, um reale Phänomene und Mechanismen analysieren zu können. Dies bedarf einer Adaption der Modellbetrachtung des VoC-Ansatzes (vgl. Roberts, 2014, S.17f). Dergestalt entwickelte sich eine zweite Generation komparativer Kapitalismusstudien zur Erweiterung der konzeptionellen Limitierungen (vgl. Nölke, 2010, S.2). Insbesondere Autoren wie Drahoš und Myant (2010; 2015), Nölke (2010), Nölke und Vliegthart (2009), Schneider (2009; 2013), King (2007) oder Feldmann (2007), welche ebenfalls die Grundlage für dieses Teilkapitel legen, seien in diesem Kontext zu nennen.

In Entwicklungs- und Schwellenländern dienen Formen des Protektionismus oder der Konzentration auf staatlich geführte, heimische Unternehmen oftmals dem geschützten Aufbau von Kernindustrien unter reduziertem, internationalen Wettbewerb (vgl. Lin & Treichel, 2014, S.66f). Dergestalt diskutieren beispielsweise Hancké et al. (2007, S.13ff) den Typus der ‚gemischten Marktwirtschaften‘, angelehnt an die Kritikpunkte der klassischen VoC-Dichotomie und fokussiert auf Schwellenländer im Sinne von politischen Ökonomien mit starker, staatlicher Regulierungsfunktion. Eine wettbewerbsbeschränkende Politik senkt jedoch auch den Konkurrenzdruck zwischen Unternehmen mit negativen Folgen für deren Produktivitätsentwicklung (vgl. Moscoso Boedo & Mukoyama, 2011, S.7). Auf diese Weise halten sich ebenfalls wenig produktive oder wettbewerbsfähige Firmen am Markt und binden Ressourcen, wodurch deren optimale Allokation verhindert wird (vgl. Andrews & Cingano, 2012, S.8ff). Eine rein national orientierte Wirtschaftspolitik kann in Zeiten rapider Globalisierung und hoher Komplexität internationaler Handelsnetzwerke dergestalt nicht zielführend sein (vgl. Gereffi & Sturgeon, 2013, S.338). Zentral für den ökonomischen Erfolg von Entwicklungs- und Schwellenländern, auch im Sinne des Aufholprozesses zu den entwickelten Nationen, sind nach Ansicht neoliberaler Ökonomen eine Marktliberalisierung, einhergehend mit freiem Handel und Wettbewerb sowie eine Exportorientierung (vgl. Kay, 2002, S.1073). Während der 1990er

Jahre traten in diesem Kontext beispielsweise in der Region Lateinamerikas weitläufige Liberalisierungsprozesse auf, beinhaltend Deregulierungen, Privatisierungen und Dezentralisierungen. Oftmals einhergehend mit wachsender sozialer Ungleichheit (vgl. Royo, 2009, S.15ff).

Der ökonomische Erfolg von Liberalisierungs- und Marktöffnungsstrategien hängt jedoch maßgeblich von der nationalen, wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit ab. Arbeitgebernahe Regulierungen und Marktflexibilität erhöhen dabei die Innovations- und Investitionsfähigkeit, oftmals zulasten der Arbeitnehmer hinsichtlich Mindestlohngesetzgebung, Beschäftigungsschutz oder Mitbestimmung (vgl. Aghion et al., 2003, S.11ff). Ähnliche Prozesse vollziehen sich ebenfalls in südostasiatischen Ländern im Rahmen umfassender Bürokratisierungsbemühungen und dem Versuch zur Implementation moderner Grundsätze der Unternehmensführung. Diese verwischen jedoch den staatlichen, ökonomischen oder gesellschaftlichen Einfluss und tendieren im Sinne einer Privatisierung der Wirtschaft lediglich zur Verschiebung der Grenze zwischen staatlichem Sektor und der Privatwirtschaft. Interdependenzen und Korruption verändern sich jedoch kaum (vgl. Tipton, 2009, S.423f). Insofern können die Qualität staatlichen Einflusses, Ausprägungen von Korruption und Informalität, bzw. die Funktionalität des Rechtssystems im Allgemeinen als weitere zentrale Dimensionen in Entwicklungs- und Schwellenländern herangezogen werden. Letztlich nimmt bei der Analyse die Rolle informeller Regeln gegenüber einer formellen institutionellen Ausgestaltung zu (vgl. Drahokoupil & Myant, 2015, S.157ff).

Kennzeichen solcher Marktwirtschaften sind neben der hohen ökonomischen Volatilität ein geringes Humankapitalniveau sowie ein ausgedehnter informeller Sektor, welcher die Gültigkeit staatlicher und gesetzlicher Regulierungen unterwandert (vgl. Schneider, 2009, S.21). Arbeitsmärkte gestalten sich diversifizierter hinsichtlich Beschäftigungsformen außerhalb regulärer Lohnarbeitsverhältnisse oder familial und hierarchisch geprägter Unternehmensnetzwerke, um Koordinationslücken des institutionellen Systems zu schließen. Insgesamt divergieren die Funktionalitäten von Arbeitsmärkten durch die genannten Punkte massiv, verglichen mit entwickelten Ländern (vgl. Betcherman, 2014, S.3; Hancké et al., 2007, S.18f). Ergo können die institutionellen Rahmenfaktoren nicht als gefestigt oder ausdifferenziert angesehen werden, da sie sich an externe ökonomische Anforderungen anpassen, bzw. staatlich reguliert sind. Ziel ist weniger die Stabilisierung des institutionellen Systems, sondern der wirtschaftliche Fortschritt im Sinne eines Aufholprozesses zu hochentwickelten Nationen (vgl. Rodrik, 2007, S.119ff). Weiterführend besitzen die meisten Entwicklungs- und Schwellenländer eine ausgeprägte Exportorientierung der Ökonomie mit dem Ziel der Integration in internationale Lieferkettenbeziehungen (vgl. Carney et al., 2009, S.367). Multinationale Unternehmen bilden dabei einen Eckpfeiler der nationalen, ökonomischen Entwicklung. Deren Produktionsstätten und Werke befinden sich meist an der technologischen Grenze, was gleichermaßen einen Import an Humankapital, Kompetenzen und Technologie in den jeweiligen Entwicklungs- und Schwellenländern bedeutet (vgl. Boyer, 2008, S.35).

Grundannahme der Konzepte ist, dass ökonomischer Erfolg mit unterschiedlichen Modellen erreicht werden kann, außerhalb der Definition idealtypischer Kategorien entwickelter Nationen (vgl. Nölke & Vliegenthart, 2009, S.673f). Ebenfalls Entwicklungs- und Schwellenländer besitzen spezifische institutionelle Wettbewerbsvorteile, nach welchen sie sich voneinander unterscheiden. Dies wiederum kann zu vergleichbaren ökonomischen Spezialisierungen führen, wie sie auch in entwickelten Nationen auftreten (vgl. Boyer, 2005, S.15). Dergestalt ist eine Erweiterung der ursprünglichen VoC notwendig, welche verstärkt auf die Mechanismen und Gegebenheiten dieser Ländergruppe eingeht (vgl. Huber & Stephens, 2014, S.12). Zentral ist dabei die Übertragbarkeit der Konzepte in unterschiedliche geografische Regionen und institutionelle Kontexte (vgl. Falletti, 2014, S.24). Zur Ergänzung neuer Modellbeschreibungen sind insbesondere drei Kriterien zentral: die Identifikation eines alternativen Konzepts ökonomischer Koordinationsmechanismen, ein relativ stabiler, komplementär wirkender, institutioneller Rahmen sowie spezifische komparative Wettbewerbsvorteile bei hoher ökonomischer Leistungsfähigkeit (vgl. Nölke & Vliegenthart, 2009, S.676). Zentral sind außerdem das Maß an Integration in internationale Produktionsnetzwerke und der Grad an Exportorientierung sowie an Abhängigkeit von ausländischen Direktinvestitionen. Weitere Kriterien sind die Koordinationsfunktion sowie institutionelle Kapazitäten des Staates (vgl. Drahošoupil & Myant, 2012, S.4). Die Dimensionen beeinflussen wiederum die nationalen Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung hinsichtlich nationaler Kapitalquellen (vgl. Drahošoupil & Myant, 2015, S.159f).

### **3.2.2.1) Hierarchische Marktwirtschaften: Staatlich regulierte und informelle Koordination**

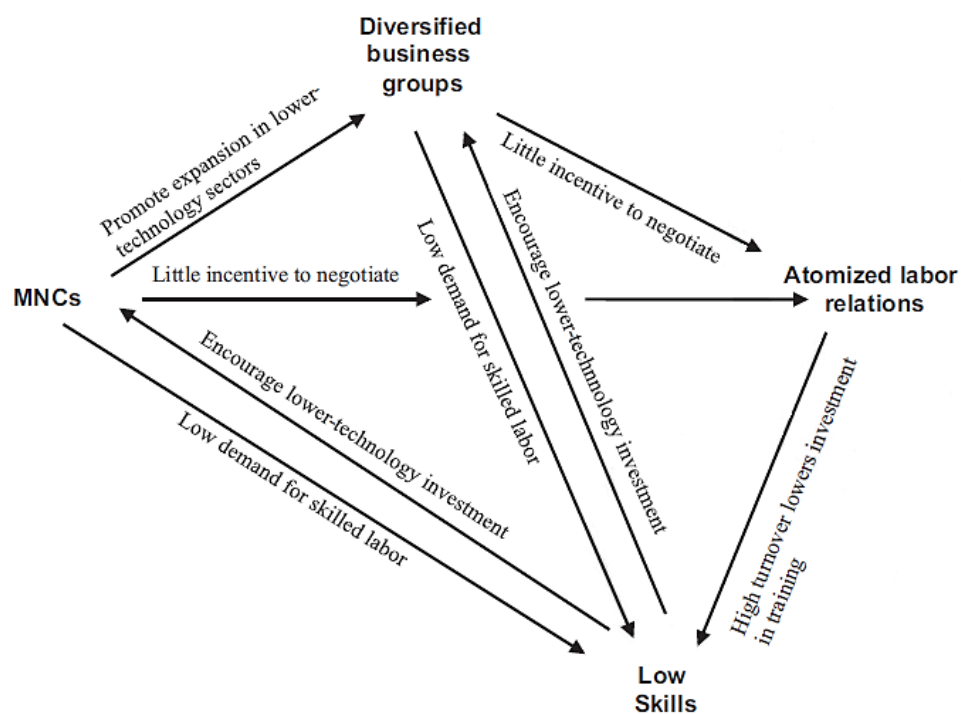
Das Konzept der *hierarchischen Marktwirtschaften* (HME), definiert von Schneider (2009), zielt insbesondere auf institutionelle und strukturelle Besonderheiten von Entwicklungs- und Schwellenländern mit originärem Fokus auf lateinamerikanische Nationen ab (vgl. Schneider, 2009, S.3ff). Im Vergleich zur klassischen Modelldichotomie enthalten HMEs Elemente aus beiden Idealtypen. So sind die Prinzipien der Unternehmensführung ähnlich der nicht marktgeleiteten Strukturen in CMEs, während Arbeitsmärkte Charakteristika von LMEs aufweisen (vgl. Schneider, 2009, S.3ff). Das Konzept kann ebenfalls zur Analyse weiterer Staaten im mittleren Einkommenssegment angewendet werden (vgl. Schneider, 2013, S.5). Auch zahlreiche asiatische Länder weisen eine solche institutionelle Mischung auf und können nicht adäquat in die originären Kategorien eingruppiert werden (vgl. Carney, 2014, S.2).

Angelehnt an die klassischen VoC-Modelle sind in HMEs insbesondere vier Faktoren charakteristisch: diversifizierte Unternehmensgruppen, multinationale Konzerne, segmentierte Arbeitsmärkte, als auch ein geringes Niveau an (beruflicher) Bildung (vgl. Bril-Mascarenhas, 2015, S.159). Grundlegendes Charakteristikum ist jedoch die zentrale Koordinationsfunktion und aktive Einflussnahme des Staates (vgl. Drahošoupil & Myant, 2015, S.167). Heterogene Hierarchiestrukturen bilden das dominante Merkmal von Koordinations- und Kooperationsmechanismen (vgl. Bizberg, 2014, S.2). Der komparative Wettbewerbsvorteil von HMEs liegt insbesondere in der Kombination niedriger Arbeitskosten mit dem Vorhandensein natürlicher

Ressourcen und Rohstoffen sowie einfacher, industrieller Fertigung (vgl. Schneider, 2009, S.24f). Schmidt (2007a) bezeichnet diese Ländergruppe im Kontext des VoC-Ansatzes dergestalt als „state-influenced market economies“ (Schmidt, 2007a, S.11). Andere Autoren kategorisieren diese Nationen in eine Gruppe des ‚oligarchischen Kapitalismusmodells‘, charakterisiert durch eine starke Konzentration von Eigentumsverhältnissen zu umfassenden, zentralisierten Netzwerkstrukturen (vgl. Drahekoupil & Myant, 2012, S.8ff). Koordination erfolgt ergo tendenziell durch einen korporatistischen top-down-Prozess (vgl. Schmidt, 2007b, S.7f).

Aufgrund dieser Strukturen können HMEs als das Entwicklungspendant zu CMEs verstanden werden. Die folgende Abbildung 5 veranschaulicht die Komplementaritäten und Interdependenzen zwischen den Subsystemen.

Abbildung 5: Interdependenzen zwischen den Subsystemen in HMEs (Bsp. Lateinamerika)



(Quelle: Schneider, 2013, S.34)

Zentral ist der Grad an freier Marktwirtschaft im Sinne der Privatisierung von Unternehmen. HMEs benötigen meist ein hohes Maß an staatlicher Kontrolle, die marktexterne Entwicklungszusammenarbeit mit dem Internationalen Währungsfonds, bzw. der Weltbank oder Anpassungen durch Investoren (vgl. Baboš, 2010, S.445ff). Die Rolle des Staates beinhaltet meist eine autoritäre, proaktiv lenkende Regulierungsfunktion der Ökonomie, welche tendenziell auf den Schutz der nationalen Märkte vor internationalen Einflüssen ausgerichtet ist, auf alle oben dargestellten Beziehungsstrukturen wirkt (vgl. Tipton, 2009, S.405) und häufig von neo-liberalen Ökonomen der Weltbank kritisiert wird (vgl. Kay, 2002, S.1073). Staatliche und administrative Organisationen sind charakterisiert durch zentralisierte und hierarchische Strukturen. Dies gilt sowohl für lateinamerikanische, als auch asiatische Länder (vgl. Carney, 2014, S.4). Verbreitete protektionistische Maßnahmen, wie die Implementierung von Zöllen oder

nicht-tarifären Handelshemmnissen dienen dabei als Mittel der Arbeitsplatz- und sozialen Sicherung. Dies liegt darin begründet, dass die Installation eines entwickelten Wohlfahrtssystems die finanziellen Möglichkeiten der meisten Entwicklungs- und Schwellenländer übersteigt (vgl. Bohle & Greskovits, 2007, S.445ff). Parallel wird eine offenere Integration in globale Wirtschaftsprozesse angestrebt, einhergehend mit weitreichenden Privatisierungen und der Einrichtung von speziellen Exportzonen (vgl. Bizberg, 2014, S.2ff).

In HMEs existieren oftmals enge, zumeist informelle und klientelistische, jedoch langfristig angelegte Kooperationen zwischen staatlichen Akteuren und der privatwirtschaftlichen Elite zu beidseitigem Vorteil (vgl. Drahoukoupil & Myant, 2015, S.162; Schneider, 2014, S.21). Der Staat sichert sich die Einflussnahme auf die Ökonomie, wohingegen Unternehmen eine bevorzugte Behandlung, Vergünstigungen oder den privilegierten Zugang zu Informationen erlangen (vgl. Haggard, 2004, S.61ff). Zudem kann in dieser Form effektiv Lobbyismus, bzw. öffentlich-private Koalitionsbildung betrieben werden, was insbesondere in Ländern mit einer dominanten, staatlichen Koordinationsfunktion ökonomische Vorteile bringt. Gleichzeitig können jedoch Korruption und Ineffizienz von Unternehmensführungen infolge von staatsgeleiteter Fehlallokation politischer und ökonomischer Ressourcen zunehmen (vgl. Carney et al., 2009, S.366ff). Generell gilt allerdings, dass die Förderung von Wettbewerb am Markt mittels Reduzierung staatlicher Monopole die ökonomische Entwicklung positiv beeinflusst. Insofern kann eine starke politische Regulierung nicht nur kostenintensiv sein, sondern auch entwicklungshemmend wirken und dementsprechend zur Fehlallokation staatlicher Mittel oder zu einer erhöhten Korruptionsrate führen (vgl. Leray, 2010, S.118ff). Dieses Konzept wird *vertikale politische Integration* genannt, wonach der Staat Einfluss auf alle Ebenen marktwirtschaftlicher Prozesse nimmt, mit dem Ziel der eigenen Profitmaximierung. Das Resultat ist nach Max Weber ein *politischer Kapitalismus* mit politisch orientierten, statt marktwirtschaftlichen Strukturen der Profitgenerierung, geleitet durch die Dominanz und Machtausübung politischer Autoritäten (vgl. Karadag, 2010, S.7f). Letztlich können solche informellen Praktiken durch Investition in sowie Förderung von unproduktiven oder nicht wettbewerbsfähigen ökonomischen Aktivitäten einen negativen Einfluss auf die nationale Wettbewerbsposition besitzen (vgl. Haggard, 2004, S.67ff). Die weitreichende Etablierung informeller Koordinationsmechanismen unterstreicht die geringen Kapazitäten staatlicher Institutionen in HMEs, was in der neoklassischen Terminologie der Kompensation eines partiellen ‚Staatsversagens‘ gleichkommt (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.14f). Institutionelle Kapazitäten implizieren dergestalt die Fähigkeiten eines Staatsapparates zur adäquaten Erreichung und Umsetzung ihrer Ziele mittels politischer, als auch administrativer Kapazitäten. Hohe Ausprägungen resultieren in der Möglichkeit zur Entscheidungsfindung auf der Grundlage eines differenzierten Informationsstandes (vgl. Tipton, 2009, S.402ff). Ein verlässliches, transparentes, vorhersagbares und glaubwürdiges Verhalten des Staates bildet die Basis für stabiles Wachstum und Planungssicherheit von Unternehmen. Eine stabile Finanz- und Geldpolitik begünstigt langfristige Investitionen, als auch die Ansiedlung von ausländischen Firmen (vgl. The World Bank, 2013, S.32f). So kann beobachtet werden, dass der Staat im Rahmen der Industrialisierungs- und Liberalisierungsprozesse beispiels-

weise in asiatischen Ländern eine autoritäre Steuerungsrolle einnimmt, gleich einer kontrollierenden Koordinationsfunktion. Diese wiederum wird unterstützt durch einen fortschrittlichen Verwaltungsapparat als exekutive Institutionen (vgl. Kay, 2002, S.1085f). Ziel sollte in dieser Hinsicht die partielle Regulierung der Kapitalflüsse zur Schaffung von Stabilität am Finanzmarkt und Investitionssicherheit sein (vgl. UNCTAD, 2014a, S.133f).

Große Unternehmen der Privatwirtschaft sind in HMEs meist in Familienbesitz und durch diese kontrolliert. Alternativ kann der Staat weitreichende Besitz- und Kontrollstrukturen aufweisen (vgl. Carney, 2014, S.6), wie dies z.B. in südostasiatischen Nationen der Fall ist (vgl. Tipton, 2009, S.402f). So fallen die Funktionen von Eigentümern und Managern zusammen, was zu einer Konzentration der Machtstrukturen lokaler Eliten führt (vgl. Schneider, 2013, S.24f), seien sie familialer oder staatlicher Natur (vgl. Carney, 2014, S.12). Deren Konstruktion ähnelt den Strukturen des „*personal capitalism*“ (Langlois, 2014, S.32) nach Schumpeter, welcher die Zentralität eines charismatischen Führers an der Spitze einer autoritären, traditionellen Hierarchiestruktur, angelehnt an Max Webers Definition des organisationalen Aufbaus, hervorhebt. Kennzeichen sind die Abwesenheit formeller Regularien sowie die Wichtigkeit von persönlichen Vertrauensverbindungen (vgl. Langlois, 2014, S.32ff). Die Organisations- und Netzwerkstrukturen weisen in HMEs im Allgemeinen eine starke interne Hierarchie- und Kontrollstruktur nach dem top-down-Prinzip auf (vgl. Tipton, 2009, S.403) und können als Ausgleich fehlender formeller Koordinationsmechanismen (vgl. Schneider, 2013, S.7), bzw. als Reaktion auf institutionelles Versagen interpretiert werden (vgl. Friel, 2011, S.1). Beziehungen zwischen Unternehmen sind entweder nach marktbasierenden Wettbewerbsbedingungen, durch oligopolistische Hierarchiestrukturen der Unternehmenskonglomerate oder mittels staatlichem Einfluss koordiniert (vgl. Schneider, 2009, S.6ff). Dergestalt bilden sich komplexe, diversifizierte Firmennetzwerke über verschiedene Wirtschaftssektoren mit meist informellem Charakter, die einen großen Teil der nationalen ökonomischen Aktivitäten bestimmen (vgl. Brill-Mascarenhas, 2015, S.161). Ursache zur Bildung solcher Netzwerke ist das Fehlen koordinierender Institutionen zum zwischenbetrieblichen Austausch von Technologie, der Etablierung von Kommunikationsinfrastrukturen und Schaffung von Verhaltenssicherheit zur Reduktion von Transaktionskosten (vgl. Carney et al., 2009, S.366ff). In der Regel sind solche Netzwerke das Ergebnis von umfangreichen Privatisierungsprozessen, da hierdurch ein Koordinationsvakuum entsteht, welches ursprünglich durch staatliche Funktionen ausgefüllt wurde. Hiermit begründet sich gleichermaßen die enge Verbindung zwischen Staat und privatwirtschaftlichen Unternehmen (vgl. Drahekoupil & Myant, 2015, S.167). So können Unternehmensgruppen eigene informelle, hierarchiegeleitete Koordinations- und Kooperationsmechanismen etablieren, welche zur Reduktion von Verhaltensunsicherheiten geeignet sind. Zudem erhalten kleine und mittlere Firmen auf diesem Weg Zugang zu Kapital, welcher ihnen über formelle Kapitalmärkte erschwert wird (vgl. Friel, 2011, S.3ff, 15ff). Wesentliche Dimensionen der Kooperation sind Vertrauen und Loyalität, korrespondierend mit einer Insider-orientierten Wirtschaftsstruktur und dergestalt die Dominanz informeller Institutionen (vgl. Andriessie, 2014, S.3). Dies bildet das Äquivalent zu den institutionellen Kooperations- und Informationsmechanismen in

CMEs, um auf Marktveränderungen koordiniert und flexibel reagieren zu können (vgl. Schneider, 2009, S.15f). Hancké (2011, S.1ff) nennt diese alternativen, wenngleich fragilen Kooperationsstrategien zur strategischen Lösung von Koordinationsproblemen ‚endogene Koordination‘. Korporative Beziehungen zwischen Unternehmensnetzwerken hingegen treten selten auf. Die Kontrolle innerhalb der Netzwerke wird hingegen erreicht durch verzweigte Unternehmensbeteiligungen. Die unternehmerischen Entscheidungsstrukturen ähneln damit den zentralisierten Autoritäten in LMEs, während die konzentrierten Besitzstrukturen eher ein Element der Stakeholder-Struktur in CMEs darstellen (vgl. Carney, 2014, S.12ff). Über 90% der 33 größten Unternehmensgruppen in Lateinamerika sind familiengeführt. Zu den Netzwerken zählen jeweils diverse Firmen, welche unter direktem Einfluss der Zentralhierarchie dominanter Kernunternehmen stehen. Unabhängige, größere Betriebe sind meist Auslandsstandorte multinationaler Konzerne. Diese bilden das zweite zentrale Element ökonomischer Aktivitäten (vgl. Schneider, 2009, S.7ff). Gleichmaßen entsteht ein Dualismus in der technologischen Orientierung von Wirtschaftsaktivitäten. Während internationale Konzerne meist in höherwertigen, technologieintensiven Sektoren agieren, konzentrieren sich nationale Unternehmensnetzwerke insbesondere auf natürliche Ressourcen, Rohstoffe oder Dienstleistungen, welche ein geringes Niveau an Humankapital voraussetzen, da höhere Bildung kaum verfügbar ist (vgl. Bril-Mascarenhas, 2015, S.160). Eine weitere Form der Kooperation entsteht zwischen multinationalen Konzernen und heimischen Unternehmensgruppen im Sinne einer synergetischen Verbindung verschiedener Sektoren durch weitreichende, lokale Lieferkettenstrukturen (vgl. Schneider, 2013, S.7). Zudem entstehen dadurch Entwicklungsprozesse hinsichtlich Humankapital- oder Technologietransfers (vgl. Haggard, 2004, S.66).

Formell existiert eine starke Verregelung der Arbeitsmärkte, welche im Durchschnitt über das Niveau von CMEs hinausgeht (vgl. Tipton, 2009, S.419). Darin beinhaltet sind oftmals protektionistische Kündigungsschutzbestimmungen, welche im Falle von Entlassungen beispielsweise den Einbezug der Regierungsbehörden oder von Arbeitsgerichten notwendig machen. Dies trägt zur mikroökonomischen Inflexibilität von Unternehmen und des Arbeitsmarktes auf makroökonomischer Ebene im Rahmen der extern numerischen Flexibilitätsdimension bei (vgl. Caballero et al., 2004, S.6f). Allerdings greifen solche Mechanismen nicht auf dem informellen Arbeitsmarkt, woraus Ungleichheitsstrukturen, eine hohe Lohndispersion sowie Segmentation des Arbeitsmarkts resultieren (vgl. Schneider, 2013, S.7ff). Erstere wird ebenfalls durch die Beschäftigung in Unternehmenskonglomeraten oder multinationalen Konzernen verstärkt, welche in der Regel bessere Arbeitsbedingungen bieten, als kleinere unabhängige Firmen (vgl. Carney, 2014, S.2). Die geringen institutionellen Kapazitäten führen jedoch dazu, dass selbst auf dem formellen Arbeitsmarkt gesetzliche Bestimmungen oftmals nicht kontrolliert werden und damit praktisch keinen regulativen Einfluss besitzen (vgl. Friel, 2011, S.16). Die limitierte Funktionalität des partiell etablierten Bildungssystems sowie unterentwickelte Finanzmärkte wirken hierzu komplementär. So befindet sich eine große Arbeitnehmergruppe zwar in formellen Beschäftigungsverhältnissen, jedoch bei geringem Ausbildungsniveau und im Durchschnitt kurzen Betriebszugehörigkeiten. Letztere verhindern weiterhin das Entstehen

engerer Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, als auch eine starke gewerkschaftliche Organisation. Lediglich eine relativ kleine Arbeiterelite mit höheren Qualifikationen weist längere, zusammenhängende Beschäftigungsdauern auf und erfährt die formellen Leistungen der Arbeitsmarktregulierung (vgl. Schneider, 2013, S.7ff).

Gewerkschaften sind in der Regel klein und repräsentieren lediglich einen geringen Teil der Arbeitnehmer, hauptsächlich begründet durch den ausgedehnten informellen Arbeitsmarkt (vgl. Schneider, 2013, S.7). Generell gilt, dass die Existenz und Macht arbeitnehmerseitiger Repräsentation sowie kooperative Aushandlung von Tarifverträgen mit steigender Größe des informellen Sektors abnehmen, begründet durch deren limitierten Einfluss auf sektoraler oder nationaler Ebene. Dies wiederum stärkt die Position von Arbeitgebern und korreliert positiv mit der Flexibilität von Arbeitsmärkten, als auch sozio-ökonomischen Disparitäten (vgl. Andriess, 2014, S.5f). Weiterführend besitzen Gewerkschaften in HMEs kaum direkten Einfluss auf die Arbeitsebene oder Vorstandsgremien (vgl. Friel, 2011, S.10f). Somit sind Tarifverhandlungen schwächer ausgeprägt, als in CMEs. Obgleich arbeitsrechtliche Statuten nominell ähnlich geartet sind (vgl. Freeman, 2009, S.6). So gestalten sich die industriellen Beziehungen stark individualisiert, in Abhängigkeit von innerbetrieblichen Hierarchiestrukturen (vgl. Schneider, 2009, S.11). Lediglich die Arbeiterelite, meist in high-tech Branchen (vgl. Tipton, 2009, S.413f), wird durch Gewerkschaften repräsentiert, was die Ungleichheitsstrukturen am Arbeitsmarkt verstärkt. Weiterführende arbeitnehmerseitige Repräsentations- und Kommunikationsorgane auf Unternehmensebene, wie Betriebsräte, existieren in HMEs nicht (vgl. Schneider, 2013, S.28). Somit korrespondiert das System der industriellen Beziehungen mit einem tendenziell fluiden Arbeitsmarkt hinsichtlich eines schwach ausgeprägten, allgemeingültigen Beschäftigungsschutzes und höherer Arbeitskräftemobilität (vgl. Carney, 2014, S.14). Weiterführend herrschen in HMEs oftmals staatliche Interventionen in der Ausgestaltung der industriellen Beziehungen. Somit bleibt wenig Raum für unabhängige Tarifverhandlungsstrukturen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (vgl. Yoon, 2009, S.2ff). Deren Motivation liegt vielmehr in der Verfolgung politischer Interessen, in Kooperation mit den staatlichen Akteuren. So sind Gewerkschaften meist mit politischen Parteien verbunden (vgl. Friel, 2011, S.10f). Arbeitsbeziehungen werden dergestalt durch staatliche Regulierungen beeinflusst und mittels Gerichtsentscheidungen durchgesetzt (vgl. Schneider, 2009, S.4ff). Außerdem werden die möglichen Verhandlungsthemen durch gesetzliche Beschränkungen häufig auf die Lohnsetzung eingegrenzt (vgl. Schneider, 2009, S.12f). So ist in HMEs die staatliche Kontrolle über wachsende, soziale Kräfte im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung ein typisches Phänomen (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.1). Ergo existiert insgesamt eine lediglich mäßige Gewerkschaftsdichte mit nur wenig Einfluss auf unternehmerische Entscheidungsstrukturen (vgl. Tipton, 2009, S.414). Allerdings verbessern aktive Gewerkschaften ebenfalls in HMEs die Arbeitsbedingungen der repräsentierten Arbeitnehmer durch durchschnittlich höhere Löhne, geringere Fluktuationsraten sowie eine geringere Lohndispersion (vgl. Freeman, 2009, S.6). So wird eine stärkere Verfolgung der Aushandlungsmechanismen der industriellen Beziehungen als eine politische Empfehlung zur Stabilisierung der ökonomischen Entwicklung gesehen, insbesondere in lateinamerikanischen Ländern (vgl. Schneider & Karcher, 2010, S.623f). Allerdings



können sich multinationale Konzerne in einem solchen Umfeld zur freiwilligen, kooperativen Zusammenarbeit mit den lokalen Gewerkschaften entschließen. Ein Einbezug derer in unternehmerische Personal- oder Strategieentscheidungen kann zu einem höheren Grad an unternehmerischer Flexibilität hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation sowie zu einer Reduktion des Streikrisikos führen (vgl. Friel, 2011, S.11f).

Das Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer in HMEs ist meist sehr gering ausgeprägt. Themen beruflicher Aus- oder Weiterbildung obliegen oftmals unilateralen Unternehmensentscheidungen (vgl. Schneider, 2009, S.6). Das allgemeine Bildungsniveau liegt in HMEs weit unter dem entwickelter Nationen. Hintergrund sind geringe staatliche Investitionen in die Bildungssysteme sowie die schwach ausgeprägten industriellen Beziehungen, welche andernorts koordinierte Ausbildungsprogramme forcieren (vgl. Tipton, 2009, S.413). Ein fluider Arbeitsmarkt unterstützt die mangelnde arbeitgeber- sowie arbeitnehmerseitige Bereitschaft zur Investition in branchen- oder betriebsspezifisches Humankapital aufgrund der Gefahr des Abwerbens, bzw. des raschen Arbeitsplatzverlustes (vgl. Schneider, 2009, S.13f), sodass Investitionen in allgemeines Humankapital getätigt werden (vgl. Schneider, 2013, S.28; Carney, 2014, S.13f). Diese werden nur infolge des ökonomischen Fortschritts realisiert, um nötige Qualifikationen für Unternehmen bereitzustellen. Dergestalt ist weniger der Staat, als vielmehr Firmen der Initiator von Verbesserungen des beruflichen Bildungssystems (vgl. Tipton, 2009, S.413). Bildungsinvestitionen treten insbesondere infolge der durchschnittlich höheren Löhne multinationaler Konzerne auf. So zeigen vor allem heimische Unternehmen, welche aufgrund ihrer Fokussierung auf low-tech Industrien generell wenig Bedarf an spezialisierten Arbeitskräften besitzen, kaum Bereitschaft zur Investition in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter (vgl. Tipton, 2009, S.426). Ergo tragen unterschiedliche institutionelle Faktoren zur Erhaltung des Status Quo im Sinne eines Gleichgewichts bei einem niedrigen Qualifikations- und Lohnniveau der Arbeitnehmer bei (vgl. Schneider & Karcher, 2010, S.624f). Ausländische Unternehmen konzentrieren ihre höherwertigen Aktivitäten zur Forschung und Entwicklung in der Konzernzentrale und importieren daher nötiges Humankapital. Ergo ist spezifisches Humankapital in HMEs eher selten vorzufinden. Diese Strukturen können als negative Komplementaritäten zwischen Unternehmenskoordination, den industriellen Beziehungen und dem beruflichen Bildungssystem interpretiert werden (vgl. Schneider, 2009, S.16f). Jedoch kann die freiwillige Kooperation zwischen heimischen Großunternehmen oder multinationalen Konzernen und lokalen Gewerkschaften ebenfalls zur Implementation von Ausbildungsprogrammen führen, was insbesondere dort relevant ist, wo Produktqualität und dergestalt ein moderates Maß an Humankapital über wirtschaftlichen Erfolg entscheidet. Beispiele sind Branchen inkrementellen Wandels, wie der Maschinenbau oder die Fertigung komplexer, industrieller Produkte (vgl. Hancké, 2011, S.10ff). Am Beispiel der Türkei wird dies exemplarisch ersichtlich. Dort etabliert sich vorwiegend für große Unternehmen oder internationale Konzerne ein betriebsnahes Ausbildungssystem zur Generierung des benötigten, spezifischen Humankapitals (vgl. Degenkolb, 2010, S.42f). Dieser Zusammenhang begünstigt kooperative industrielle Beziehungen. Vertrauensbasierte Kooperationen zwischen Betrieben, bzw. mit heimischen Unternehmensgruppen reduzieren das Risiko des Abwerbens qualifizierter Arbeitskräfte (vgl. Friel, 2011, S.16ff).

### **3.2.2.2) Abhängige Marktwirtschaften: Importierte Koordinationsmechanismen**

Nölke und Vliegenthart (2009) erweitern die Typologie des VoC-Ansatzes für Entwicklungs- und Schwellenländer um das Konzept der *abhängigen Marktwirtschaften* (DME). Ebenfalls King (2007) verfolgt einen ähnlichen, strukturellen Ansatz. Das Konzept kann als Variante von Schneiders HME interpretiert werden, welche verstärkt auf transnationale, ökonomische Verflechtungen im Rahmen von Globalisierungsprozessen eingeht und eine eher passive Koordinationsfunktion des Staates impliziert (vgl. Ban, 2013, S.3ff), dessen grundlegende Funktion die Bereitstellung ökonomischer Infrastruktur (vgl. Drahokoupil & Myant, 2015, S.161f) und „market making“ (Feldmann, 2007, S.337) darstellt. Zentrales Ziel und Charakteristikum ist der massive Import ausländischen Kapitals als Finanzierungs- und Entwicklungsbasis, was größtenteils als Ersatz für ein funktionierendes, nationales Finanzsystem angesehen werden kann (vgl. Nölke, 2010, S.5) und den Zugang zu internationalen Produktmärkten erleichtert (vgl. King, 2007, S.325). Dies definiert die nationalen Dependenz im Terminus DME (vgl. Ban, 2013, S.3ff). Archetypen dieses Modells sind insbesondere zentral- und osteuropäische Staaten, gekennzeichnet durch einen hohen Exportanteil moderner Fertigungsindustrie und einem Koordinationsvakuum nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion (vgl. Drahokoupil & Myant, 2015, S.161; King, 2007, S.325f; Feldmann, 2007, S.336). DMEs besitzen komparative Wettbewerbsvorteile in geringen Arbeitskosten und einem moderaten Bildungsniveau, obgleich unterhalb entwickelter Nationen (vgl. Orenstein, 2010, S.1). Gleichermaßen werden die Praktiken der Unternehmensführung verstärkt von den Konzernzentralen importiert und kontrolliert (vgl. Nölke, 2010, S.5). DMEs besitzen vorwiegend liberale Züge, ergänzt um institutionelle Interventionen, oftmals gesteuert durch passive, staatliche Akteure. Insgesamt lassen sich DMEs als ökonomisch offene Marktwirtschaften charakterisieren (vgl. Ban, 2013, S.3f). Dem Grunde nach können sie somit als Entwicklungspendant zu LMEs interpretiert werden.

Zentrales Element des Konzepts ist der starke Einfluss ausländischer Direktinvestitionen auf die wirtschaftlichen Aktivitäten, ergo von multinationalen Konzernen der entwickelten Nationen. Komplementär dazu existiert eine starke Einbindung nationaler Firmen in internationale Lieferketten. Hierbei handelt es sich vorwiegend um die Produktion von Gütern, welche ein maximal moderates Niveau an Humankapital voraussetzen, sodass die niedrigen Arbeitskosten gehalten werden können (vgl. Drahokoupil & Myant, 2015, S.165f). Das resultierende Merkmal einer DME ist somit, dass ein überwiegender Teil nationaler Exporte von ausländischen, multinationalen Konzernen produziert wird und die Präsenz internationaler Investoren einen großen Anteil nationaler Eigentümerstrukturen einnimmt (vgl. Orenstein, 2010, S.4), ebenfalls im Bankensektor. Somit bildet die ‚Fremdsteuerung‘ durch vertikale Integration den vorherrschenden Koordinationsmodus der Marktwirtschaft (vgl. Bohle & Greskovits, 2007, S.444). Dies stellt den größten konzeptionellen Unterschied zu HMEs dar und erhöht gleichermaßen die Abhängigkeit von internationalen, ökonomischen Fluktuationen entwickelter Nationen (vgl. Ban, 2013, S.13ff). Allerdings benötigen diese Unternehmen stabile politische und ökonomische Rahmenbedingungen, als auch Anbindung an die lokale Infrastruktur. Die Anforderungen steigen dabei mit der Produktkomplexität (vgl. Drahokoupil & Myant, 2012, S.6f).

Schwerpunkt ökonomischer Aktivitäten sind dergestalt arbeitsintensive Tätigkeiten zur Nutzung der vorhandenen, arbeitskostenbezogenen Wettbewerbsvorteile (vgl. Degenkolb, 2010, S.40). Dadurch wird weiterhin die Grundlage zur systemischen Stabilität implementiert, da Konzerne ein Interesse an der Dauerhaftigkeit lokaler Strukturen zur Erhaltung des jeweiligen Wettbewerbsvorteils besitzen (vgl. Nölke & Vliegenthart, 2009, S.671ff). Institutionelle Komplementaritäten basieren vorwiegend auf günstigen, moderat qualifizierten Arbeitskräften und dem Technologie- und Wissenstransfer internationaler Konzerne im Sinne von Direktinvestitionen (vgl. Baboř, 2010, S.446). Diese Kombination ermöglicht eine Konzentration auf vorwiegend medium- und high-tech Industrien (vgl. Nölke & Vliegenthart, 2009, S.676). DMEs versuchen sich daher den Bedingungen und Notwendigkeiten multinationaler Konzerne anzupassen und geeignete institutionelle Strukturen für diese zu bieten (vgl. M. Schröder, 2014, S.147f), als Initiator ökonomischen und technologischen Fortschritts (vgl. Degenkolb, 2010, S.2ff). Anstelle von kollektiven Akteuren oder Marktmechanismen sind Hierarchiestrukturen großer Unternehmen ausschlaggebend. Koordination oder Innovation findet dabei weniger durch die nationalen, institutionellen Gegebenheiten statt, sondern über Geschäftspraktiken multinationaler Konzerne und die darauf folgende Einbindung in globale Marktstrukturen (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.6f; Orenstein, 2010, S.1). Allerdings liegt meist weniger die nationale Entwicklung im Interesse multinationaler Konzerne, als vielmehr die Ausnutzung von Kostenvorteilen für arbeitsintensive Prozesse. Bei zu starker Abhängigkeit eines Landes von Direktinvestitionen internationaler Unternehmen kann demnach die ökonomische Entwicklung auch verlangsamt werden, um künstlich den Status quo zu erhalten (vgl. Porter, 1998, S.678f).

Die Grundidee des Modells der DME ist jedoch weniger das Auftreten institutioneller Arbitrage entwickelter Nationen in Zusammenhang mit Outsourcingprozessen bestimmter Geschäftstätigkeiten, sondern verstärkt der Aufbau kosteneffizienter Strukturen. Bedingt durch deren komparativen Wettbewerbsvorteil. Somit können diese Prozesse als Import institutioneller Konstellationen interpretiert werden. Beispielsweise etablieren Unternehmen mit Ursprung in CMEs in ihren Auslandsstandorten ebenfalls Strukturen diversifizierter Qualitätsproduktion, welche zum einen vorhandene Konstellationen nutzt und diese gleichermaßen gestaltet. Hierdurch können Konvergenzprozesse angestoßen werden (vgl. Degenkolb, 2010, S.41). Liegt die Begründung zur Niederlassung multinationaler Konzerne lediglich in Kostensparnissen einzelner Produktionsschritte oder einfachen tayloristischen Massenproduktionssystemen, kann der positive Effekt begrenzt ausfallen. Handelt es sich hingegen um die lokale Integration in eine horizontale oder vertikale Exportplattformstrategie, wird das Investment tendenziell nachhaltiger Natur sein (vgl. Porter, 1998, S.679f).

Zielstandorte von Outsourcingprozessen hängen ebenfalls von passenden, institutionellen Gegebenheiten ab. Entwicklungs- und Schwellenländer bieten dabei die zusätzliche Dimension der Kosteneffizienz durch niedrigere Löhne, verglichen mit entwickelten Nationen. Dies bildet den spezifischen Wettbewerbsvorteil von DMEs, als auch HMEs (vgl. Degenkolb, 2010, S.17ff). Dementsprechend werden Prinzipien der Unternehmensführung in DMEs transferiert. Eine Verbreitung erfolgt durch Übernahmen kleinerer, heimischer Unternehmen. Das Kooperationsnetzwerk mit und zwischen lokalen Betrieben ist ebenfalls zentriert um transnationale

Konzerne. Hier entstehen starke Interdependenzen im Sinne von Lieferkettenstrukturen sowie dem Import von Technologie und Humankapital, welches national kaum erzeugt werden kann (vgl. Drahoš & Myant, 2015, S.164). Insofern können die Hierarchiesysteme multinationaler Konzerne als zentrale Koordinationsmechanismen in DMEs definiert werden, welche gleichermaßen unternehmerische Netzwerke, als auch Kooperationen formen und gestalten (vgl. Nölke & Vliegenthart, 2009, S.677ff). Durch das nationale politische Interesse an der Stärkung der heimischen Wirtschaft und Integration in globale Lieferketten wird ergo die institutionelle Entwicklungs- und Gestaltungsrichtung determiniert. Ziele sind die Erhaltung der komparativen Wettbewerbsfähigkeit und die Erhöhung der Attraktivität für multinationale Konzerne (vgl. Orenstein, 2010, S.2).

Die Kapitalstrukturen wiederum werden weitgehend von den jeweiligen Mutterkonzernen implementiert, als alternativer Finanzierungsmodus. Dies stellt in DMEs die primäre Kapitalquelle dar und demonstriert die externe Abhängigkeit (vgl. Nölke & Vliegenthart, 2009, S.677ff). Nationale institutionelle Konstellationen bedeuten ergo beim Modell von DMEs einen lediglich untergeordneten Einflussfaktor. Wohingegen der unternehmenszentrierte Fokus des VoC-Ansatzes hinsichtlich der institutionellen Mitgestaltung deutlich an Bedeutung gewinnt (vgl. Degenkolb, 2010, S.28f).

Aus Sicht multinationaler Konzerne sind relativ flexible Arbeitsmärkte nach Vorbild einer LME favorisiert, um insbesondere die Anzahl benötigter Arbeitskräfte leicht anpassen zu können. Eine ausgeprägte gewerkschaftliche Organisation ist diesen Zielen in aller Regel hinderlich, da sie die unternehmerischen Freiheitsgrade einschränken würde (vgl. Baboš, 2010, S.447f). Die Auslandsstandorte multinationaler Konzerne sind wenig verwurzelt in den jeweiligen sozio-ökonomischen Systemen. Hinsichtlich der Einbindung in das System der industriellen Beziehungen sind dergestalt insbesondere lokale, betriebszentrierte Verhandlungen auf Unternehmensebene vorhanden sowie eher schwache Institutionen der Arbeitnehmerrepräsentation (vgl. Orenstein, 2010, S.5). Ziel ist die Etablierung stabiler Verhältnisse zwischen internationalem Konzern und den lokalen, qualifizierten Arbeitnehmern im Sinne des Betriebsfriedens (vgl. Nölke, 2010, S.5). Die vorherrschenden industriellen Beziehungsstrukturen ähneln ergo ebenfalls einer LME. Eine Intensivierung der arbeitnehmerseitigen Repräsentation und Mitbestimmung ist folglich seitens multinationaler Konzerne nicht mit dem vorherrschenden Wettbewerbsvorteil der Kosteneffizienz für arbeitsintensive Tätigkeiten vereinbar (vgl. Degenkolb, 2010, S.51ff).

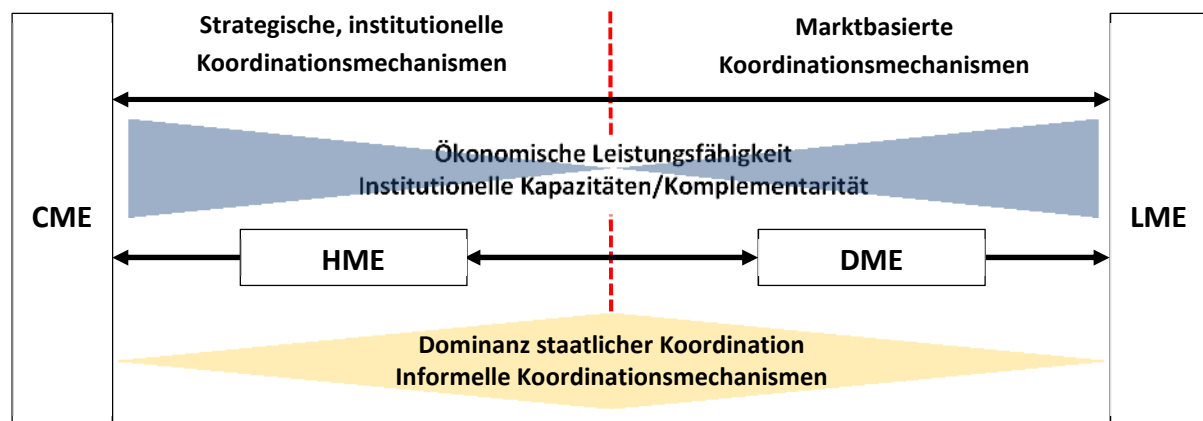
Aufgrund der hohen Individualität dieser Verhandlungen ist eine Einbindung in berufliche Bildungssysteme wenig wahrscheinlich, da dies in der Regel eine sektorale oder nationale Kooperation voraussetzt. Zudem wird das erforderliche Humankapital durch das Unternehmen bereitgestellt. Forschung und Entwicklung finden dann meist in den Konzernzentralen statt (vgl. Nölke & Vliegenthart, 2009, S.678). Insofern werden vorhandene Strukturen als Basis ökonomischer Aktivitäten passiv genutzt und nötigenfalls durch unternehmensinterne Ressourcen ergänzt. Komplementär zu flexiblen Arbeitsmärkten sowie marginalen industriellen

Beziehungen kann dergestalt in DMEs die Konzentration auf allgemeines Humankapital konstatiert werden. Spezialisierte Ausbildung findet, wenn überhaupt, ausschließlich innerhalb eines Unternehmens statt (vgl. Degenkolb, 2010, S.57f). Diese Situation festigt bestehende institutionelle Strukturen des (beruflichen) Bildungssektors und kann als „Entwicklungsfalle“ (Ban, 2013, S.18) interpretiert werden. Anpassungen und Weiterentwicklungen vollziehen sich insbesondere auf Druck multinationaler Konzerne im Rahmen der langfristigen Bereitstellung eines adäquaten Niveaus an Humankapital zur Stabilisierung und zum Ausbau des unternehmerischen Standorts (vgl. Drahoukoupil & Myant, 2015, S.164). Dies beinhaltet ebenfalls die Übernahme höherwertiger ökonomischer Aktivitäten. Aufgrund dessen zeigen sich beim (beruflichen) Bildungssystem, in Abhängigkeit des komparativen Wettbewerbsvorteils, tendenziell Entwicklungspfade in Richtung einer LME (vgl. Ban, 2013, S.17ff).

### 3.2.3) Zwischenfazit: Klassische und neue Marktwirtschaftsmodelle

Durch die Beleuchtung der klassischen, als auch zweiten Modellgeneration der VoC-Typologisierung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit sowohl die strukturelle Basis zur institutionellen Analyse entwickelter Nationen sowie von Entwicklungs- und Schwellenländern geliefert. Die Auswahl für letztere orientiert sich dabei an der Einbindung konsistenter Konstrukte, welche in ihrer Komplexität und strukturellem Umfang vergleichbar sind mit der originären VoC-Dichotomie.

Abbildung 6: Kontinuum von Marktwirtschaften nach den klassischen und neuen VoC-Modellen



(Eigene Darstellung)

Weiterführend können Parallelen der Koordinationsmechanismen auf unterschiedlichen ökonomischen Entwicklungsständen gezogen werden, was wiederum eine Vergleichbarkeit der Logiken impliziert. Ebenfalls Hancké et al. (2007, S.35) identifizieren die beiden, in den neuen Modellen ausdifferenzierten, Grundentwicklungsmuster. Wonach ein Typus primär auf hierarchischen staatlichen und informellen Koordinationsmechanismen bei geringeren institutionellen Kapazitäten beruht (hier HME). Der Staat besitzt dabei eine aktive, regulierende Kompensationsfunktion im Sinne von marktexterner Koordination (vgl. Molina & Rhodes, 2007, S.227). Während der zweite ein eher marktliberales, jedoch weniger entwickeltes Modell nach

Vorbild einer LME beschreibt, weshalb eine ökonomische Abhängigkeit von fremdem Kapital erwächst (hier DME). Dementsprechend lässt sich der von Hall und Soskice (2001a) beschriebene Zwischenraum gemischter Marktwirtschaften schematisch füllen.

Nach Hall und Soskice (2001a) bilden Entwicklungs- und Schwellenländer institutionelle Mischtypen im Sinne der klassischen Dichotomie, mit geringerer, ökonomischer Leistungsfähigkeit je weiter sie vom Idealtypus einer CME mit strategischer, institutioneller, bzw. einer LME mit marktbasierenden Koordinationsmechanismen entfernt sind. Nach den Ausführungen in Abschnitt 3.1 sollte dies zusammenhängen mit den Kapazitäten formeller Institutionen, welche sich pfadabhängig entwickeln und damit Koordinationsmodi ausbilden. Da nun entwickelte CMEs und LMEs dieselbe ökonomische Leistungsfähigkeit bei entgegengesetzten Paradigmen aufweisen, kann geschlussfolgert werden, dass eine pfadabhängige Entwicklung in entweder die eine oder andere programmatische Richtung läuft (vgl. Feldmann, 2007, S.337ff). Je ausgeprägter dabei die institutionellen Kapazitäten als Folge der ökonomischen Entwicklung sind, desto klarer sollte diese Richtung erkennbar sein. Obgleich Mykhnenko (2007, S.376f) anmerkt, dass vordefinierte Pfade und etablierte Traditionen im Verlauf der ökonomischen Entwicklung auch verlassen werden können. Die untenstehende Tabelle 6 fasst die wesentlichen Kernmerkmale der Marktwirtschaftsmodelle anhand der definierten Dimensionen des VoC-Ansatzes zusammen und gibt Implikationen zur Flexibilitätsstrategie, abgeleitet aus den institutionellen Konditionen.

CMEs sind insgesamt erfolgreich in der Generierung eines hohen spezifischen Humankapitalniveaus bei hohen Löhnen, resultierend in einer hohen Arbeitsproduktivität, was die Produktionsstrategie der diversifizierten Qualitätsproduktion ermöglicht (vgl. Howell, 2003, S.107). Die kontinuierliche Verbesserung komplexer Produkte und Erhaltung hoher Qualität benötigt gut qualifizierte, erfahrene Arbeitskräfte, die in der Lage sind, komplexe Aufgaben autonom und ohne ein hohes Maß an Kontrolle durchzuführen. Insofern sind Bildung, Erfahrung und Fähigkeiten ein zentrales Gut in CMEs (vgl. Schröder, 2013, S.16). Diese wird mittels zunehmendem Kapitaleinsatz in Form von Technologie und Maschinen unterstützt, was wiederum Wechselwirkungen mit den Humankapitalerfordernissen hervorruft (vgl. Milbradt et al., 2011, S.24). Infolge der komplementären Subsysteme besitzen CMEs insbesondere in etablierten, technologielastrigen Wirtschaftszweigen, gekennzeichnet durch inkrementellen Wandel, einen komparativen Wettbewerbsvorteil (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.410ff). Empirisch lässt sich dies vor allem im Industriesektor nachweisen (vgl. M. Schröder, 2014, S.159ff). Insbesondere im Maschinenbau oder hoch spezialisierten Gütern, z.B. der Automobilindustrie tritt diese Form des Wandels auf. Die unternehmerische Perspektive kann als konservativ bezeichnet werden (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.38ff).

Tabelle 6: Institutionelle Kernelemente und Flexibilitätsstrategien der VoC-Modelle

VoC-Modell	VoC-Dimensionen (Kernelemente)				
	Industrielle Beziehungen	Berufsbildung/ Humankapital	Unternehmensführung	Unternehmenskooperation	Mitarbeiterbeziehungen
<b>CME</b>	<b>Koordiniert:</b> - Sozialpartnerschaftliches Verhältnis - Überbetriebliche Interessenvertretung - Konsensorientierung	<b>Hoch/Spezifisch:</b> - Hohes Humankapitalniveau - Spezialisierte Berufsausbildungssysteme - Spezifisches Humankapital - Hohe Arbeitsproduktivität	<b>Langfristig:</b> - Stakeholder-Prinzip - Langfristiges Kapital - Banken als Kapitalgeber	<b>Strategisch:</b> - Strategisch koordinierte Kooperationen - Regler Informationsaustausch - Reduzierter Wettbewerb	<b>Partizipativ:</b> - Mitbestimmung - Hoher Grad an Autonomie im Arbeitssystem - Intensive Weiterbildung - Langfristige Bindungen
<b>Implikationen zur Flexibilitätsstrategie (High road)</b>		<b>High road-Strategie (Basis institutionelle Koordination):</b> - Gleichgewicht bei hoher spezifischer Qualifikation und Löhnen - Fokus auf interne Flexibilitätsinstrumente und stabile Kernbeschäftigung - Diversifizierte Arbeitszeitsteuerung und evtl. Aufbau einer Randbelegschaft mit Pufferfunktion - Toyotismus: Diversifizierte Qualitätsproduktion bei hoher Fertigungskomplexität			
<b>LME</b>	<b>Dereguliert:</b> - Antagonistisches Verhältnis - Pluralistische Interessenvertretung - Konfrontative Beziehungen	<b>Hoch/Allgemein:</b> - Hohes allgemeines Humankapitalniveau - Kaum spezialisierte Berufsausbildung - Mittlere Arbeitsproduktivität	<b>Kurzfristig:</b> - Shareholder-Prinzip - Top-down-Entscheidungen - Kurzfristiges Kapital - Aktienmarkt als Kapitalgeber	<b>Kompetitiv:</b> - Kaum Kooperationen - Starker Wettbewerb - Firmenübernahmen	<b>Direktional:</b> - Keine Partizipation an Unternehmensentscheidungen - Kaum Weiterbildung - Kurzfristige Bindungen
<b>Implikationen zur Flexibilitätsstrategie (Low road)</b>		<b>Low road-Strategie (Basis marktliberale Koordination):</b> - Gleichgewicht bei hoher allgemeiner Qualifikation und moderaten Löhnen - Fokus auf externe Flexibilitätsinstrumente und volatile Beschäftigung durch ‚Hire-and-fire‘ - Rudimentäre Optionen der Arbeitszeitsteuerung - Fordismus: Standardisierte Massenproduktion bei mäßig hoher Fertigungskomplexität			
<b>HME</b>	<b>Fragmentiert:</b> - Staatliche Regulierung - Partikularistische Interessenvertretung - Geringe Koordination und Kooperation	<b>Gering/Tend. allgemein:</b> - Geringes Humankapitalniveau - Kaum spezialisierte Berufsausbildung - Tendenziell Fokus auf allgemeines Humankapital - Geringe Arbeitsproduktivität	<b>Eher langfristig:</b> - Dominanz familiengeführter und staatlicher Unternehmen - Eigentumskonzentration - Patriarchalische Führung - Eher langfristige, informelle Kapitalquellen	<b>Informell/ hierarchisch:</b> - Informelle Koordinationsstrukturen - Diversifizierte Unternehmensgruppen - Langfristige Kooperation zwischen Staat und Privatwirtschaftselite	<b>Patriarchalisch:</b> - Keine Partizipation an Unternehmensentscheidungen - Kaum Weiterbildung - Eher kurzfristige Bindungen (formell vs. Informell)
<b>Implikationen zur Flexibilitätsstrategie (Entwicklung High road)</b>		<b>High road-Strategie (Forcierung durch protektionistische Restriktionen):</b> - Gleichgewicht bei niedriger Qualifikation und Löhnen - Fokus auf interne Flexibilitätsinstrumente bei stabiler formeller Beschäftigung - Restriktive Optionen für externe Flexibilitätsinstrumente durch forcierten Beschäftigungsschutz - Taylorismus: Standardisierte Massenproduktion bei geringer Fertigungskomplexität			
<b>DME</b>	<b>Marginalisiert:</b> - Staatliche Einflussnahme - Deregulierung - Schwache Gewerkschaften - Geringe Koordination und Kooperation	<b>Gering/Allgemein:</b> - Moderates Niveau an Humankapital - Fokus allgemeines Humankapital - Keine spezialisierte Berufsausbildung - Geringe/mittlere Arbeitsproduktivität	<b>Eher kurzfristig:</b> - Dominanz fremd- und familiengeführter Unternehmen - Eigentumskonzentration - Importierte Prinzipien Unternehmensführung - Massiver Kapitalimport	<b>Außenorientiert:</b> - Dominanz multinationaler Konzerne - Einbindung internationale Lieferketten - Netzwerke verstärkt um multinationale Konzerne	<b>Eher direktional:</b> - Keine Beteiligung an Unternehmensentscheidungen - Partiiell Weiterbildung durch Konzerne - Kurzfristige Bindungen
<b>Implikationen zur Flexibilitätsstrategie (Low road)</b>		<b>Low road-Strategie (Forcierung durch außenorientierten Liberalismus):</b> - Gleichgewicht bei niedriger/moderater Qualifikation und niedrigen Löhnen - Fokus auf externe Flexibilitätsinstrumente und volatile Beschäftigung durch ‚Hire-and-fire‘ - Höhere Volatilität der Beschäftigungsverhältnisse gegenüber LMEs durch forcierten Liberalismus - Fordismus: Standardisierte Massenproduktion mittlerer Fertigungskomplexität			

(Eigene Darstellung)

Diese Wettbewerbsstrategie determiniert die favorisierte Wahl von intern numerischen und funktionalen Flexibilitätsinstrumenten (vgl. Hassel, 2007, S.256). Hintergrund sind eine erhöhte Aufgaben- und Produktkomplexität sowie das Ziel langfristiger stabiler Arbeitgeber-Ar-

beitnehmer-Beziehungen (vgl. Nienhüser, 2007, S.57f). Dergestalt sind Maßnahmen der extern numerischen Flexibilität, wie Entlassungen oder die verstärkte Nutzung atypischer Beschäftigung weniger populär, bzw. realisierbar (vgl. Ebbinghaus, 2001, S.89f). Insgesamt lassen sich die industriellen Beziehungen als institutionelles Schlüsselement charakterisieren, welche Komplementaritäten im Sinne einer komplexen Koordination mit den restlichen Dimensionen herstellen (vgl. Hassel, 2007, S.253f).

LMEs besitzen aufgrund des fluiden Arbeitsmarkts, reduzierter industrieller Beziehungen und Konzentration auf Marktkoordination insbesondere Wettbewerbsvorteile in jungen Wirtschaftszweigen radikaler und grundlegender Veränderungen (vgl. Howell, 2003, S.107). Empirisch betrachtet, beschreibt dies vor allem den Dienstleistungs- oder Hochtechnologiesektor (vgl. M. Schröder, 2014, S.159ff) und betrifft insbesondere schnelllebige, innovative Branchen, wie beispielsweise die Softwareentwicklung oder komplexe, systembasierte Produkte der Telekommunikation. Die Erhaltung von Wettbewerbsfähigkeit begründet sich hierbei in einer höheren Risikobereitschaft für neue Produktstrategien und schnellen Entscheidungsprozessen, einschließlich der Möglichkeit zu hoher Arbeitskräftemobilität hinsichtlich Personalaustausch anlässlich projektgeleiteter, kurzzyklischer Arbeitsaufgaben. Dergestalt liegt der makroökonomische Fokus weniger auf hoch spezialisierten, jedoch günstigeren Arbeitskräften mit vorwiegend allgemeinem Humankapitalbestand (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.39ff). Zur Erhaltung dieser hohen Flexibilität zielen LMEs auf die Marginalisierung starker Gewerkschaften und arbeitnehmerseitiger Interessenartikulation (vgl. Soskice, 2007, S.96). Wohingegen in CMEs langfristige Arbeitsverhältnisse angestrebt werden, einhergehend mit der Pflege konstruktiver und kooperativer Arbeitsbeziehungen sowie breiten Investitionen in die Produktivität der Mitarbeiter (vgl. Wood, 2001, S.251f). Beispielsweise ist die US-amerikanische Automobilindustrie im nationalen Vergleich durch eine relativ hohe Produktivität gekennzeichnet, liegt jedoch hinter den branchenspezifischen Ausprägungen Deutschlands und Japans als CMEs zurück (vgl. Porter, 1998, S.8). Dahingehend sind die unternehmerischen Flexibilisierungsmaßnahmen in LMEs meist extern numerischer Natur. Hintergrund ist die Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft, welche tendenziell mit einer geringeren Aufgaben- und Produktkomplexität einhergeht (vgl. Nienhüser, 2007, S.49f). In LMEs liegt der Fokus auf kurzfristigen Entlassungen oder temporären Suspendierungen der Belegschaft. Dies wird dadurch unterstützt, dass die Ausprägungen von Erfahrung und unternehmensspezifischem Humankapital geringer sind, als auch die Kündigungsschutzbestimmungen lockerer, was insgesamt zu einer höheren Austauschbarkeit von Personal führt (vgl. Ebbinghaus, 2001, S.89f).

Die Funktionen institutioneller Koordination und Kooperation, welche in CMEs üblicherweise durch Verbände und in LMEs mittels Marktprinzipien determiniert sind, werden in HMEs vorwiegend informell durch hierarchische Netzwerke heimischer Unternehmen oder staatliche Autoritäten übernommen (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.10f). Resultierend daraus kann geschlossen werden, dass HMEs nicht die institutionellen Kapazitäten für eine diversifizierte Qualitätsproduktion analog zu CMEs aufweisen. Die industriellen Beziehungen sowie der tendenziell rigide Arbeitsmarkt sind ebenfalls stark einseitig abhängig von der staatlichen Koordination, sodass kaum institutionelle Komplementaritäten entstehen können (vgl. Molina &



Rhodes, 2007, S.228). Insgesamt kann die ökonomische Struktur in HMEs als Gleichgewicht bei niedrigem Humankapital- und Lohnniveau interpretiert werden, sodass eine Fixierung der ökonomischen Aktivitäten von heimischen Unternehmen auf low- und medium-tech Industrien, wie die Textilbranche oder die Rohstoffgewinnung und -verarbeitung, erfolgt. Alternativ können arbeitsintensive Fertigungsprozesse multinationaler Konzerne durchgeführt werden. Hieraus definiert sich der komparative Wettbewerbsvorteil in HMEs. Der Aufholprozess dieser Ländergruppe bedarf ergo institutionellem Wandel und der Ausweitung institutioneller Kapazitäten zur Erreichung eines höherwertigen, ökonomischen Gleichgewichts (vgl. Schneider, 2013, S.29ff). Dies betrifft ebenfalls eine Umverteilung von Autonomie zwischen den Institutionen, hinsichtlich einer Reduzierung staatlicher Intervention und die Defragmentierung von Interessensvertretungen, wie Gewerkschaften, zur Erreichung eines stabilen Machtgleichgewichts (vgl. Molina & Rhodes, 2007, S.231). Aufgrund des hohen Koordinationsaufwands und der national motivierten Entwicklung folgen diese Nationen im Grundsatz eher CMEs, sodass HMEs als deren Pendant in der zweiten Generation der marktwirtschaftlichen Typologie interpretiert werden können.

In DMEs herrscht ein ökonomisches Gleichgewicht von niedrigem bis moderatem Humankapital bei niedrigen Arbeitskosten vor, was den komparativen Wettbewerbsvorteil darstellt, insbesondere für die Produktion und Montage mäßig komplexer (Zwischen-)Produkte, beispielsweise der Automobil- oder Elektroindustrie. Vorwiegend können diese Länder als Produktionsplattformen oder „verlängerte Werkbank“ (Degenkolb, 2010, S.48) multinationaler Unternehmen charakterisiert werden (vgl. Nölke & Vliegenthart, 2009, S.671ff; Drahekoupil & Myant, 2012, S.6). Zentral ist ergo nicht die hierarchische und paternalistisch-staatliche, bzw. informelle Koordination mit marktexternem Charakter wie in HMEs (vgl. Molina & Rhodes, 2007, S.248). Dies wird unterstützt durch einen fluiden Arbeitsmarkt und marginalisierte industrielle Beziehungen. Die lokale wirtschaftliche Entwicklung besitzt in DMEs ergo nur wenig pfadabhängigen, ‚nationalen‘ Charakter. Weiterhin wichtig zur Attraktion multinationaler Konzerne ist das Vorhandensein lediglich schwacher nationaler Institutionen zum Aufbau eigeninduzierter Markt- und Kooperationsstrukturen vor Ort, mit dem Ziel einer weitgehend barrierefreien Markterschließung (vgl. Bohle & Greskovits, 2007, S.457ff), oder historisch negativer konnotiert „market colonization“ (Molina & Rhodes, 2007, S.233). Der grundlegende Koordinationsmechanismus in DMEs richtet sich an internationalen Marktkräften aus, mittels ausländischer Direktinvestitionen als Finanzierungsquelle, sodass diese Nationen in ihrer Außenorientierung liberal auftreten. Konzerne übernehmen weiterführend unternehmensspezifisch eine partielle Akkumulationsfunktion von Humankapital. Eine marginalisierte, arbeitnehmerseitige Interessenvertretung wirkt komplementär zu diesen Ungleichheitsstrukturen. Ebenfalls resultierend in geringen Mitbestimmungsrechten (vgl. King, 2007, S.307ff). Daher können DMEs in der zweiten Modellgeneration der VoC-Typologien eher als Pendant zu LMEs verstanden werden, einhergehend mit der verstärkten Anwendung extern numerischer Flexibilitätsmechanismen (vgl. Molina & Rhodes, 2007, S.248).

Auf Basis der Modellbeschreibungen des VoC-Ansatzes soll im folgenden Abschnitt 3.3 eine vertiefende Betrachtung relevanter institutioneller Systeme und Mechanismen für die Gestaltung der Unternehmensflexibilität erfolgen. Dadurch können deren wahrscheinliche Ausprägungen unter den jeweiligen Rahmenbedingungen konkretisiert werden.

### **3.3) Vertiefung flexibilitätsrelevanter institutioneller Systeme**

Anhand der Ausführungen in Kapitel 2 sowie den VoC-Modellbeschreibungen in den vorherigen Abschnitten wird deutlich, dass insbesondere drei Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf die unternehmerische Flexibilitätsgestaltung besitzen: 1) *Arbeitsmarktflexibilität*, 2) *industrielle Beziehungen* und 3) *Humankapital*. Deren Gestaltung determiniert die Möglichkeitsräume zur Flexibilisierung in den verschiedenen Dimensionen. Dies kann sich je nach institutioneller Struktur unterschiedlich ausformen, sodass im Folgenden eine genauere Betrachtung notwendig erscheint.

Die *Arbeitsmarktflexibilität* beinhaltet die formalrechtliche Basis zur Etablierung vorwiegend numerischer Flexibilitätsinstrumente und kann als Ausprägung der funktionellen, institutionellen Mechanismen des nationalen Arbeitsmarkts interpretiert werden. Gleichmaßen stellt die Arbeitsmarktflexibilität einen Kernpunkt der marktwirtschaftlichen Modelle des VoC-Ansatzes dar. Insofern, dass sie komplementär wirkt zum nationalen (Aus-)Bildungssystem hinsichtlich der Akkumulation von entweder allgemeinem oder spezifischem Humankapital und zum System der industriellen Beziehungen im Hinblick auf die Gestaltung des Beschäftigungsschutzes, der Lohn- und Qualifikationsentwicklung sowie weiterer Arbeitsbedingungen. Diese Zusammenhänge wiederum beeinflussen sowohl die Beziehungen zwischen Unternehmen hinsichtlich institutioneller, strategischer Kooperation oder marktbasierter Konkurrenz sowie letztlich die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im Arbeitssystem.

Die *industriellen Beziehungen* produzieren mit Tarifverträgen die zweite regulatorische Ebene hinsichtlich der Gestaltung von Unternehmensflexibilität und stellen ebenfalls eine Dimension des VoC-Ansatzes dar. Je nach institutioneller Beschaffenheit determinieren sie auch direkt die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im Arbeitssystem und etablieren mit betrieblichen Regelungen eine dritte regulatorische Ebene der Unternehmensflexibilität. Das System der industriellen Beziehungen beeinflusst damit maßgeblich sowohl die Nutzung und Gestaltung numerischer, als auch intern funktionaler Flexibilitätsinstrumente.

*Humankapital* kann in seiner Komposition und Höhe als das Produkt des nationalen (Aus-)Bildungssektors verstanden werden. Letzterer stellt eine Dimension des VoC-Ansatzes dar und bildet die institutionelle Grundlage einer Akkumulationsstrategie. Diese, als auch die Verfügbarkeit von Humankapital determinieren hauptsächlich die Gestaltung der intern funktionalen Flexibilitätsdimension. Die Komplementaritäten zu anderen Dimensionen des VoC-Ansatzes wurden bereits hinreichend erläutert.

Die beiden zentralen Institutionen im Rahmen der Gestaltung von Marktprozessen sind dabei das Arbeitsrecht sowie Gewerkschaften (vgl. Sharma, 2007, S.1f). Ebenfalls Soskice (2007, S.97) identifiziert diese Sphären zusammen mit Humankapital als elementar für die Funktionsweise und Koordinationsmechanismen von Marktwirtschaften. Ergo bilden diese drei institutionellen Systeme eine zielführende Vertiefung des VoC-Ansatzes vor dem Hintergrund der thematischen Fokussierung dieser Dissertation in den folgenden Abschnitten: 3.3.1) *Arbeitsmarktflexibilität: Institutionelle Gestaltungsfaktoren*, 3.3.2) *Industrielle Beziehungen: Institutionelle Gestaltung und Wirkung* und 3.3.3) *Humankapital: Institutionelle Konstellationen und Akkumulationsstrategien*. Die Dimensionen der Unternehmensführung, als auch zwischenbetrieblichen Beziehungen werden keiner separaten, ergänzenden Grundlagenbetrachtung unterzogen, da das Ziel im vorliegenden Kontext die vergleichende Analyse der Flexibilitätsgestaltung internationaler Standorte innerhalb eines Konzerns ist. Relevante Implikationen ergeben sich aus den folgenden Ausführungen.

### **3.3.1) Arbeitsmarktflexibilität: Institutionelle Gestaltungsfaktoren**

Arbeitsmärkte stellen im Rahmen der institutionellen und strukturellen Ausgestaltung das Arbeitskräftepotential in Quantität und Qualität bereit. Was sie gegenüber Unternehmen als Quelle von Humanressourcen definiert, welche wiederum die Grundlage darstellen für betriebliche Möglichkeitsräume und Entwicklungschancen innerhalb des globalen Wettbewerbs (vgl. Dosi et al., 2002, S.13f). Die Funktionalität von Arbeitsmärkten wird von verschiedenen Institutionen beeinflusst, welche direkt auf das Verhalten von Unternehmen, Arbeitsbedingungen und Beschäftigung einwirken (vgl. ILO, 2014b, S.85). Dergestalt können Arbeitsmärkte im Allgemeinen als die Plattform des täglichen Austauschs von Humankapital zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen verstanden werden, reguliert durch Institutionen, mit dem primären Zweck der effizienten und effektiven Allokation von Ressourcen und Einkommen (vgl. IDB, 2004, S.2). Insgesamt können Arbeitsmärkte als größter institutioneller Einflussfaktor auf die mikroökonomische Flexibilitätsgestaltung von Unternehmen angesehen werden (vgl. Caballero et al., 2004, S.1). Ergo stellt die Arbeitsmarktflexibilität die makroökonomischen Rahmenbedingungen der Handlungsfähigkeit auf Unternehmensebene bereit (vgl. OECD, 1986, S.9) und definiert die Effizienz des Nutzungsgrades von Humanressourcen und dementsprechend deren effektiver Allokation (vgl. WEF, 2014, S.7).

In allen Ländern existieren komplexe Systeme rechtlicher Regulierung von Beschäftigung, zur Gestaltung kollektiver Arbeitsbeziehungen und sozialer Absicherung (vgl. Botero et al., 2004, S.1340). Die Funktionalität solcher Institutionen, hinsichtlich ihrer koordinierenden Leistung für den Arbeitsmarkt, ist im Wesentlichen von drei Faktoren abhängig. Das 1) *Design* bestimmt die Wirkungsweise und Zielsetzung bezüglich formaler Ausgestaltung und Detaillierung. Dies wird insbesondere ersichtlich, wenn man die Formulierung von Gesetzestexten bedenkt. Ein lückenhaftes Design eröffnet in diesem Fall Möglichkeiten zur Umgehung. So bestehen übli-

cherweise Unterschiede zwischen der Formulierung eines Gesetzes auf dem Papier und dessen praktischer Handhabung (vgl. MacLeod, 2010, S.11). Weiterhin ist der 2) *Realisierungsprozess* relevant, da auch optimal designte Institutionen bei suboptimaler Umsetzung an der Realisierung scheitern können, wenn beispielsweise finanzielle oder Humanressourcen fehlen. Letztlich sollte zudem die 3) *institutionelle Kohärenz* bedacht werden, da in der Regel zwischen Institutionen Wechselwirkungen im Sinne von Komplementaritäten stattfinden (vgl. ILO, 2014b, S.87; Auer et al., 2008, S.61ff). Die Effekte gesetzlicher Regelungen wirken dabei im Allgemeinen meist stärker auf größere, denn auf mittlere oder kleine Firmen. Zum einen existieren für letztere oftmals Ausnahmen und zum anderen gilt für große Konzerne eine höhere öffentliche Aufmerksamkeit (vgl. Haltiwanger et al., 2006, S.38f). So besitzen Unternehmensgröße sowie die industrielle Struktur einen signifikanten Einfluss auf die Reallokationsbewegungen am Arbeitsmarkt. Der Industrieeffekt hat dabei international einen Anteil von ca. 5%, während der Anteil der Firmengröße sich sektorenübergreifend auf etwa 47% beläuft. Es gilt allgemein der Zusammenhang, dass mit zunehmender Größe eines Unternehmens dessen Beschäftigungsverhältnisse stabiler und damit die Nutzung extern numerischer Flexibilitätsinstrumente geringer werden (vgl. Haltiwanger et al., 2010, S.1ff).

Das Konzept der Arbeitsmarktflexibilität bezieht sich dergestalt auf die Funktionalität des Arbeitsmarktes. In einer engen Definition betrifft dies insbesondere die extern numerische Flexibilität und beinhaltet Möglichkeiten der Personalanpassung. Allerdings wird durch Lohnflexibilität ebenfalls die intern numerische Dimension einbezogen, ausgeführt in Abschnitt 3.3.1.2. Dies impliziert vor allem die Abwärtsflexibilität im Sinne von Lohnuntergrenzen sowie Lohnsetzungsmechanismen (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.2). Das Niveau der Arbeitszeit ist über die proportionale Entlohnung ebenfalls eng mit dem gesellschaftlichen Wohlfahrtsniveau verknüpft und besitzt weiterhin, zumindest theoretisch, einen negativen Zusammenhang mit der Beschäftigungsquote. Demnach erhöht eine Reduktion der jeweiligen Arbeitszeit bei gleichbleibender Arbeitsmenge die Beschäftigung, da eine Verteilung derselben Arbeitsmenge auf einen größeren Personenkreis erfolgen muss. Dies kann durch Schicht- oder Teilzeitmodelle auch auf den betrieblichen Kontext übertragen werden (vgl. Vandenberg, 2010, S.3). Insgesamt werden Arbeitsverträge, Lohnsysteme, reguläre Arbeitszeiten und Mehrarbeit, als auch Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern mittels Arbeitsmarktinstitutionen determiniert (vgl. ILO, 2014b, S.86). Institutionelle Effekte wiederum sind in der Regel heterogen, abhängig von der konkreten Ausgestaltung und Zielgruppenpolitik (vgl. Heckman & Vytlačil, 2005, S.31ff; Chen, 2009, S.2).

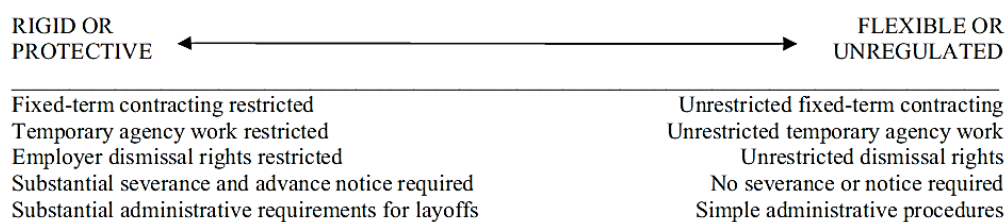
#### **3.3.1.1) Arbeitsmarkt und Beschäftigungsschutz: Basis extern numerischer Flexibilität**

Vor dem Hintergrund zunehmender Volatilität von Beschäftigungsverhältnissen im Zuge des wachsenden, internationalen Konkurrenzdrucks dient die institutionelle Gestaltung von Arbeitsmärkten zweierlei Gesichtspunkten für Unternehmen: dem Beschäftigungsschutz und der Verbesserung von Arbeitsbedingungen (vgl. Auer et al., 2008, S.69). Die Gestaltung des Arbeitsmarktes hinsichtlich Beschäftigungsschutz oder Arbeitslosenversicherung divergiert im

internationalen Kontext, mit unterschiedlichen Auswirkungen auf die Flexibilisierungsoptionen von Firmen (vgl. Jackson & Deeg, 2006, S.19). Dabei besitzen Unternehmen in einem stabilen institutionellen Umfeld die Möglichkeit, sich effektiv an wirtschaftliche Veränderungen anzupassen (vgl. Auer et al., 2008, S.4f).

Der Beschäftigungsschutz kann insgesamt dahingehend interpretiert werden, dass er die unternehmerischen Freiheiten zur Nutzung vorhandener Arbeitskraft regelt (vgl. Cazes et al., 2012, S.2). In der Regel gilt er nicht für alle Arbeitnehmergruppen in gleichem Maße. So sind insbesondere befristete oder Teilzeitarbeitskräfte, Zeitarbeitnehmer oder auch Beschäftigte in kleineren Unternehmen oftmals nicht von der vollständigen Wirkung regulativer Rahmenbedingungen betroffen (vgl. OECD, 1986, S.94). Regulierungen des Beschäftigungsschutzes beinhalten die Definition von Kündigungsgründen, Kündigungsfristen, Abfindungen, Kompensationen für unrechtmäßige Kündigungen, das Informations- oder Mitbestimmungsrecht von Arbeitnehmervertretungen oder staatlichen Institutionen im Falle von Entlassungen sowie die Möglichkeit zur gerichtlichen Anfechtung von Kündigungen. Hintergründe können gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen sein (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.164ff). Ergo beinhaltet der Kündigungsschutz zwei Komponenten: monetäre Transferleistungen von Arbeitgeber zu Mitarbeiter sowie die teilweise kostenintensive Koordination mit Dritten, marktexternen Institutionen, außerhalb des direkten Beschäftigungsverhältnisses (vgl. Boeri et al., 2008, S.30), bzw. deren eventuelle Zustimmungspflicht oder auch Handlungsobligationen zur Vermeidung von Kündigungen und für mögliche Wiedereinstellungen (vgl. Micco & Pagés, 2006, S.14). Weitere Aspekte sind die Limitierung der Nutzung befristeter Arbeitsverträge oder Arbeitnehmerüberlassung, die Begrenzung der Arbeitszeit sowie deren flexible Verteilung (vgl. Addison & Teixeira, 2001, S.2). So affektiert der Beschäftigungsschutz direkt das personalpolitische Verhalten und die numerische Flexibilität von Unternehmen (vgl. Thelen, 2014, S.112). Die nachfolgende Abbildung 7 veranschaulicht, angelehnt an die klassische Modelldichotomie des VoC-Ansatzes, die beiden Extrempositionen der Beschäftigungssicherung.

Abbildung 7: Extrempositionen der Beschäftigungssicherung



(Quelle: The World Bank, 2006, S.76)

Im Allgemeinen oszillieren Arbeitsmärkte im internationalen Vergleich von einer liberalen, markt- und wettbewerbsorientierten Ausgestaltung unter Einbezug weniger regulierender Institutionen in LMEs oder DMEs, bis hin zu stark regulierten Systemen in den meisten CMEs sowie mit protektionistischen Zügen in HMEs (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.25f; Caballero et al., 2004, S.6f). Das angelsächsische Modell der LMEs besitzt die höchste Flexibilität bei geringster Ausprägung von Unterstützungsleistungen (vgl. Freeman, 2008, S.4ff). Bezüglich der personellen Anpassungen existiert wiederum eine Bandbreite differenzierter Möglichkeiten der extern

numerischen Flexibilität, beispielsweise mittels atypischer Beschäftigung oder temporärer Layoffs, welche die personelle Fluktuationsrate direkt affektieren (vgl. Pries & Rogerson, 2005, S.815f). Dies betrifft die optimale Zusammenführung von Personen und Arbeitsplätzen. Die gesamtwirtschaftliche Personalfluktuation als Saldo von Neueinstellungen und Kündigungen bildet ein zentrales Kriterium zur Messung der Arbeitsmarktflexibilität (vgl. Pries & Rogerson, 2005, S.811ff). Je einfacher der Fluss von Arbeitskräften zwischen Unternehmen oder Sektoren gestaltet werden kann, desto flexibler reagiert das System im Sinne einer optimalen Ressourcenallokation (vgl. McMillan & Rodrik, 2011, S.53). Im internationalen Vergleich werden große Differenzen der Reallokationsbewegungen deutlich (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.3). So kann in LMEs (am Beispiel der USA) etwa die vierfache Quote gegenüber CMEs (Kontinentaleuropa) gemessen werden (vgl. Pries & Rogerson, 2005, S.815f). Dies lässt sich mit unterschiedlichen institutionellen Arbeitsmarktbedingungen erklären (vgl. Mitra & Ranjan, 2011, S.216). Das betrifft beispielsweise Kündigungsschutzbestimmungen, Mindestlohnsysteme, Kosten von Einstellungen, das Tarifverhandlungssystem, Arbeitslosenunterstützung oder Prozesse der Lohnfindung (vgl. Bernal-Verdugo et al., 2012, S.3). Jene Institutionen determinieren mit den Effekten auf die Flexibilität des Arbeitsmarkts auch die Flexibilität von Unternehmen und deren personalpolitisches Verhalten (vgl. Rogerson & Shimer, 2010, S.67f; Taymaz & Özler, 2004, S.3). So reduziert ein strikter Beschäftigungsschutz die Reallokationsgeschwindigkeit (vgl. Cahuc & Postel-Vinay, 2002, S.64).

Weiterführend erklärt das Konzept des *Reservationslohns* den Hintergrund des Sachverhalts der Verlangsamung von Bewegungen am Arbeitsmarkt infolge von Kündigungsschutzbestimmungen. Dieser entspricht der Untergrenze der Bereitschaft zur Erbringung einer Arbeitsleistung, jeweils abhängig vom Alter, der Berufserfahrung, vorhandenem Humankapital und der individuellen Produktivität. Letztere steigt im Verlaufe des Arbeitslebens durch Kompetenzzuwächse. Diese individuellen Konstellationen von Fähigkeiten, bestehend aus allgemeinem sowie spezifischem Humankapital, liefern die Erklärung für produktivitätsbezogene Einkommensdifferenzen von heterogenen Arbeitnehmern mit derselben objektiven Qualifikationsstufe (vgl. Postel-Vinay & Robin, 2002, S.2300ff). Unterschreitet der Reservationslohn, als Opportunitätskosten des Lohneinkommens, den angebotenen Lohn der Arbeit, erfolgt die Arbeitsaufgabe, bzw. ein Arbeitsplatzwechsel (vgl. Eckstein & van den Berg, 2007, S.537f). Er sinkt mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit (vgl. Keane et al., 2010, S.89ff). Arbeitsmarktrestriktionen resultieren in einer geringeren Reallokationsgeschwindigkeit und einem dergestalt vorsichtigeren Einstellungsverhalten von Arbeitgebern (vgl. Messina & Vallanti, 2006, S.8f) und können die Verweildauer in Arbeitslosigkeit erhöhen. Dies verringert tendenziell die arbeitnehmerseitige Verhandlungsposition und ergo den Reservationslohn (vgl. Ridder & Van den Berg, 2003, S.2ff). Zahlungen im Rahmen der Arbeitslosenversicherung, Mindestlöhne oder weitere Sozialleistungen erhöhen wiederum die Opportunitätskosten der Arbeitsplatzsuche und ergo den Reservationslohn (vgl. Mares, 2001a, S.184ff). An dieser Stelle muss jedoch angemerkt werden, dass sich die Faktoren zur Arbeitsmarktpartizipation zwischen entwickelten und Schwellenländern strukturell unterscheiden. In letzteren ist eine hohe Beteiligung oftmals durch das Bevölkerungswachstum, niedrige Entlohnungsniveaus oder

kaum vorhandene Transferleistungen und Mechanismen sozialer Absicherung bedingt. Dadurch wird die Notwendigkeit zur Arbeitsaufnahme im Zuge der reinen Existenzsicherung geschaffen und ist mit einem sehr niedrigen Reservationslohn gleichzusetzen (vgl. ILO, 2014b, S.33ff). Zudem besitzen Unternehmen dort die Möglichkeit zur Umgehung von Arbeitsmarktregulierungen durch den informellen Arbeitsmarkt, welcher in Abschnitt 3.3.1.3 eingehender betrachtet wird (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.3).

Klassisch beschäftigt sich ebenfalls die *Insider-Outsider-Theorie* mit dem Interessenkonflikt am Arbeitsmarkt zwischen formell Beschäftigten (Insider) und Arbeitslosen (Outsider). Berufsanfänger befinden sich als ehemalige Outsider, jedoch aufgrund von Probezeiten temporär nicht fest etablierten Insidern dazwischen. Senioritätsprinzipien in Entlohnung oder Kündigungsschutz verstärken diese dualistischen Strukturen und erhöhen die Marktmacht von Insidern infolge der steigenden Transaktionskosten von Personalfluktuationen. Gleiches gilt für die Zunahme an spezifischem Humankapital während langfristiger Beschäftigung. Im Sinne institutioneller Mechanismen wird die Marktmacht von Insidern in Tarifverhandlungen offenbar und zeigt sich somit in den industriellen Beziehungen (vgl. Lindbeck & Snower, 2002, S.1ff). Es lässt sich nachweisen, dass Insider-orientierte CMEs mit einem stärkeren Kündigungsschutz Beschäftigungsflexibilität mittels differenzierter Modelle zur Lage und Verteilung der Arbeitszeit im Rahmen der intern numerischen Flexibilität erreichen (vgl. Addison & Teixeira, 2001, S.26ff). Es kann zudem konstatiert werden, dass eine positive Korrelation zwischen der Rigidität des Kündigungsschutzes mit der Verbreitung und Anwendung atypischer Beschäftigungsverhältnisse besteht. Dies wird innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen als Möglichkeit zur praktischen Aufweichung des Kündigungsschutzes genutzt (vgl. Milbradt et al., 2011, S.124; Compston, 2001, S.125ff), impliziert ein höheres Maß an personeller Variabilität und trägt gleichzeitig zur Stabilisierung der Kernbelegschaft bei, mit der Folge einer verstärkten Dualisierung, bzw. Segmentierung des Arbeitsmarkts (vgl. Haipeter & Lehndorff, 2009, S.20f). In den OECD-Nationen konnte innerhalb der letzten 25 Jahre eine Expansion der Nutzung atypischer Beschäftigung zur Generierung von Flexibilität beobachtet werden. In der Regel wurde dies arbeitsmarktpolitisch durch eine Reduzierung der Beschränkungen nicht-regulärer Vertragsgestaltungen erreicht, bei Konstanzhaltung der Normalarbeitsverhältnisse (vgl. OECD, 2014b, S.142ff). Aufgrund der geringen Beschäftigungssicherung in LMEs können hingegen beide Seiten jederzeit das Arbeitsverhältnis beenden. Somit kann ein monetär attraktiveres Arbeitsangebot zum schnellen Arbeitsplatzwechsel führen, da die arbeitnehmerseitige Loyalität lediglich schwach ausgeprägt ist. Aktiv von der Arbeitgeberseite aus betrieben, bedeutet dies Abwerbung und stellt insbesondere für Investitionen in Humankapital, bzw. die berufliche Bildung ein Hindernis und Risiko dar, wie in Abschnitt 3.3.3 verdeutlicht wird (vgl. Rudanko, 2005, S.2).

In Krisensituationen führt eine starke Rigidität der Schutzbestimmungen dazu, dass einerseits weniger Arbeitnehmer entlassen, während eines Aufschwungs allerdings auch weniger Neueinstellungen vorgenommen werden (vgl. Skedinger, 2011, S.3ff). Zum einen wird dies damit begründet, dass das notwendige Personal intern noch vorhanden ist. Zum anderen ist das Niveau der Arbeitsplatzschaffung im Allgemeinen niedriger (vgl. Addison & Teixeira, 2001, S.5).

Zur Bewertung der Regelungen ist somit eine Gegenüberstellung von Entlassungen und Einstellungen nötig (vgl. Freeman, 2008, S.15ff). In den USA oder Kanada beispielsweise zeigt sich, dass die Rate des Arbeitsplatzabbaus im Abschwung größer ist als die Quote der Arbeitsplatzschaffung im Aufschwung. In der Praxis sollte die Beschäftigungssicherung und -stabilität von Arbeitnehmern sowie die unternehmerische Notwendigkeit zur personellen Anpassung an konjunkturelle Schwankungen ausbalanciert werden (vgl. Andrews & Cingano, 2012, S.6; Autor et al., 2007, S.200f). Weiterhin erhöhte sich infolge der Wirtschaftskrise 2008/9 der Anteil unfreiwillig befristeter und Teilzeitarbeitsverträgen sowie informeller Arbeit und affektiert dergestalt die Qualität der Beschäftigungsverhältnisse negativ. Dies forciert den Dualismus und wird begleitet von einer wachsenden Einkommensungleichheit (vgl. ILO, 2014a, S.37ff).

Weiterführend besitzt ein rigider Kündigungsschutz zunächst einen negativen Effekt auf die Arbeitsproduktivität eines Unternehmens, da Arbeitnehmer auch bei mangelhafter Leistung möglicherweise nur schwer, bzw. unter hohen Kosten entlassen und durch produktivere ersetzt werden können (vgl. Moscoso Boedo & Mukoyama, 2011, S.10f). Empirisch betrachtet, wird dieser Effekt jedoch größtenteils durch die Zunahme an Kapitalintensität, infolge technischer Entwicklungen oder als Substitution des Faktors Arbeit und dergestalt wiederum Erhöhung der gesamten Produktivität ausgeglichen (vgl. Autor et al., 2007, S.190ff). Andererseits kann ein rigider Kündigungsschutz, resultierend in einem vorsichtigen Einstellungsverhalten von Unternehmen, zu qualitativ höherer Passgenauigkeit der Neueinstellungen führen, da die beiderseitigen Such- und Selektionsprozesse trotz höherer Transaktionskosten intensiviert werden (vgl. MacLeod, 2010, S.43f; Rogerson & Shimer, 2010, S.1ff). Existieren Möglichkeiten für Probezeiten oder ähnliche Abstufungen des regulären Kündigungsschutzes, kann gefahrlos eine größere Zahl an Mitarbeitern eingestellt werden. Lediglich passende Kandidaten werden anschließend übernommen. Die entstehenden Transaktionskosten bezüglich Personalauswahl, -kontrolle oder -freisetzung sind folglich geringer (vgl. Pries & Rogerson, 2005, S.812ff). Unter dieser Annahme erhöht ein starker Kündigungsschutz die Arbeitsproduktivität. Beide Argumentationslinien bieten basale Gründe, weshalb sowohl liberale, als auch koordinierte Arbeitsmärkte in der Praxis erfolgreich sind (vgl. MacLeod, 2010, S.43f).

#### **3.3.1.2) Lohnflexibilität: Institutionelle Grundlagen und Basisgrenzen**

Lohnsysteme und Mindestlöhne bilden ein zentrales Moment des Arbeitsmarkts. Sie legen Lohnstrukturen sowie den Schutz von Arbeitnehmern im unteren Einkommenssektor fest (vgl. Ribe et al., 2012, S.388f). Mindestlöhne können einerseits rein staatlich gesetzt, unter Einbezug von Gewerkschaften und Arbeitgebern oder deren Verbänden vereinbart werden oder Ergebnis von Tarifverhandlungen sein (vgl. ILO, 2014c, S.35). Gesetzliche Mindestlöhne dürfen per Definition der ILO Konvention weder durch Tarifvereinbarungen oder individualarbeitsvertragliche Konditionen unterschritten werden (vgl. Rani et al., 2013, S.383f). Dergestalt affektieren sie insbesondere das effektive Arbeitsangebot in diesem Segment mittels fixierter Lohnuntergrenze (vgl. Teulings, 2005, S.436f). Im Rahmen der ILO Konventionen wurden diese zunächst für Arbeitnehmer erdacht, welche nicht durch tarifliche Regelungen berücksichtigt



sind (vgl. Ghosheh, 2013, S.51). Insofern bilden Mechanismen der Lohnsetzung auf mehreren Ebenen die Grundlage zur unternehmerischen Anpassung der Arbeitskosten an sich verändernde Marktgegebenheiten im Sinne der Lohnflexibilität der intern numerischen Dimension (vgl. OECD, 1986, S.10f).

Mindestlöhne bilden ergo eine produktivitätsunabhängige, institutionelle Untergrenze des kollektiven Lohnniveaus und der unternehmerischen Lohnflexibilität (vgl. Aghion et al., 2008, S.1ff). Determinanten sind die gewerkschaftliche Verhandlungsmacht sowie politische Setzungen. Ersteres bezeichnet die gewerkschaftliche Kompressionshypothese, was in Abschnitt 3.3.2 noch näher ausgeführt wird (vgl. Garloff, 2003, S.1ff). Bei zu hoher Ausprägung des Mindestlohns entstehen negative Beschäftigungseffekte auf Arbeitnehmergruppen im untersten Einkommenssegment. Im Extremfall bis hin zu deren Verschwinden vom Arbeitsmarkt (vgl. Teulings, 2005, S.454). Zudem können die Arbeitsplatzchancen von Berufseinsteigern minimiert werden. Aus diesem Grund existieren insbesondere für diese Arbeitnehmergruppe oftmals niedrigere Mindestlöhne (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.14). Nominallöhne bilden ebenfalls einen wichtigen Faktor zur Bestimmung und Veränderung des nationalen Preisniveaus (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.5f), besitzen einen positiven, redistributiven Effekt im Sinne der Korrektur von Marktfehlern und führen zu einer gesamtgesellschaftlichen Wohlstandserhöhung, bzw. Ungleichheitsreduktion (vgl. Boeri et al., 2008, S.6f). Seit den 1980er Jahren treten international breite Tendenzen der Lohndispersion innerhalb von Staaten auf. Dies hängt auch mit der zunehmenden Liberalisierung der Arbeitsmärkte zusammen (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.1f). Die Entwicklung von Einkommensungleichheiten kann für entwickelte Länder in drei Gruppen unterteilt werden. Die stärkste Vergrößerung der Lohndispersion fand zwischen den 1980er und 2000er Jahren in LMEs statt, gefolgt von den nord- und südeuropäischen CMEs. Während die Ungleichheiten in den CMEs Zentraleuropas, als auch Japan keinen Anstieg aufwiesen (vgl. Pavcnik, 2011, S.233ff).

Variationsmöglichkeiten von Mindestlöhnen sind ein Indiz für die Flexibilität der Regelungen und des Arbeitsmarkts (vgl. Aghion et al., 2008, S.22ff). So existieren systemabhängig allgemeingültige nationale, regionale, sektorale, berufsgruppen- oder qualifikationsniveauspezifische Reglementierungen. Diese betreffen üblicherweise nicht den informellen Arbeitsmarkt. Dergestalt ist dessen Reichweite in Entwicklungs- und Schwellenländern oftmals begrenzt (vgl. Betcherman, 2014, S.6). Häufige Ausnahmen sind dergestalt Beschäftigte in der Landwirtschaft, Mitarbeiter in Familienbetrieben oder Heimarbeiter (vgl. ILO, 2014c, S.19ff). Dies hängt oftmals mit einer schwachen institutionellen Struktur zusammen, sodass die Nicht-Einhaltung des Mindestlohns von mangelnder Transparenz und Kommunikation, Inspektoren in ungenügender Zahl, wenigen Sanktionen bei Verstößen oder einer schwachen gewerkschaftlichen Organisation zusammen (vgl. Rani et al., 2013, S.381f). Die Mindestlöhne der meisten Länder liegen bei 40-60% des jeweiligen Einkommensmittelwerts (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.35). Allerdings liegen die Mindestlöhne in manchen Entwicklungs- und Schwellenländern deutlich höher. Dies trifft für Indien mit etwa 90% des Mittelwerts zu. Obgleich hierbei Ausnahmen existieren, als auch die praktische Einhaltung nicht flächendeckend gegeben ist (vgl. Rani et

al., 2013, S.392ff). Mexiko hingegen setzt die Untergrenze bei lediglich etwa 30% des nationalen mittleren Einkommens zur Forcierung eines preislichen Wettbewerbsvorteils (vgl. IDB, 2004, S.223ff). Auch Japan besitzt Mindestlöhne nach Präfekturen, welche im Durchschnitt eine Höhe von 37% des Medianeinkommens erreichen (vgl. Rani et al., 2013, S.392). Deutschland implementierte ab 2015 einen nationalen, gesetzlichen Mindestlohn (vgl. ILO, 2015, S.2). Die USA besitzen einen gesetzlichen nationalen sowie abweichende bundesstaatliche Mindestlöhne. Diese können ausschließlich gesetzlich angepasst werden. Die Türkei und Mexiko besitzen einen gesetzlichen Mindestlohn, welcher auf nationaler Ebene universelle Gültigkeit besitzt und regionale Abweichungen zulässt (vgl. Rani et al., 2013, S.385). Indien und Brasilien verfügen wiederum über einen nationalen sowie höhere bundesstaatliche, als auch berufsgruppenbezogene Lohnuntergrenzen (vgl. ILO, 2014c, S.54ff). In Indien beispielsweise ist keine universelle Gültigkeit gegeben. Dort existieren rund 45 verschiedene Lohnuntergrenzen für differenzierte Arbeiterkategorien in unterschiedlichen Sektoren. Dadurch sind letztlich nur etwa zwei Drittel der Arbeitnehmer affiziert, während die Einhaltung noch darunter liegt (vgl. Rani et al., 2013, S.386).

Arbeitsmärkte mit flexiblen Lohnuntergrenzen, insbesondere in LMEs, gestalten sich anpassungsfähiger gegenüber Nachfrageveränderungen. Hierdurch steigt tendenziell die Lohndispersion, gleichermaßen jedoch auch die Beschäftigungsquote (vgl. Boeri et al., 2008, S.5f). Arbeitsmärkte vor allem in CMEs hingegen mit rigiden Lohnstrukturen weisen zwar eine geringere Einkommensspreizung auf, tendenziell jedoch eine höhere Arbeitslosigkeit. Obgleich dieser Zusammenhang in einigen Studien nicht signifikant nachgewiesen wird (vgl. Grimshaw, 2011, S.19ff). So kann insbesondere bei zentralisierten Tarifverhandlungssystemen in CMEs eine Reduktion der Lohndispersion beobachtet werden, während sich dezentralisierte Strukturen in LMEs oder in Entwicklungs- und Schwellenländern umgekehrt auswirken (vgl. Grimshaw, 2011, S.28).

Je flexibler Vergütungen letztlich an tatsächliche Bedarfssituationen angepasst werden können, entweder im Kontext von zyklischen Wirtschaftsbewegungen (vgl. OECD, 2014b, S.46) oder hinsichtlich des relativen Bedarfs an spezifischen Qualifikationen, desto eher sind Unternehmen zu Einstellungen bereit und desto flexibler können Arbeitsmärkte auf exogene Einflüsse reagieren (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.90ff). Damit können rigide Kündigungsschutzbestimmungen in der Praxis zu einem gewissen Ausmaß relativiert werden (vgl. IDB, 2004, S.206f). Sind Einkommen nach unten flexibel, so können eventuell höhere Kosten einer Kündigung, und damit das Risiko einer Einstellung, auf den Lohn umgelegt werden. So trägt der Arbeitnehmer diese Kosten implizit mit. Die Lohnflexibilität hängt demnach negativ mit der Verhandlungsmacht von Arbeitnehmern und deren gewerkschaftlicher Organisation zusammen, erhöht jedoch den Grad an Arbeitsmarktflexibilität (vgl. Skedinger, 2011, S.16ff). Es kann allerdings empirisch festgestellt werden, dass die Lohnflexibilität international weniger die Einkommen bestehender Arbeitsverhältnisse betrifft, als eher diejenigen von Neueinstellungen. Dies kann als Ausprägung Insider-orientierter institutioneller Macht- und Verhandlungsstrukturen im Sinne einer Dualisierung des Arbeitsmarktes interpretiert werden (vgl. OECD,

2014b, S.62f; Boeri et al., 2008, S.37). Lohnsetzungen bilden üblicherweise den Kern von Tarifverhandlungen und einer wettbewerbsorientierten Debatte. Dabei wird oberhalb von Mindestlöhnen die zweite Regelungsebene der Lohnflexibilität eingeführt (vgl. Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.8).

Moderate Lohnsteigerungen oder -senkungen können über mehrere Wege erreicht werden. Diese können sich entweder absolut in der Entlohnung manifestieren oder mittels Variation der regulären Arbeitszeit bei gleichem Gehalt. Ersteres kann weiterhin zwischen verschiedenen Beschäftigungsgruppen und Staffelung von Konditionen, angelehnt an das Senioritätsprinzip, differenziert werden (vgl. Haipeter & Lehndorff, 2009, S.12ff). Auch in Deutschland lässt sich diese Tendenz zunehmend beobachten, meist als Bestandteil von Beschäftigungspakten in Verhandlungen mit den Gewerkschaften. Weiterführend nehmen dort die Anteile übertariflicher Entlohnung stetig ab, während sich Modelle der variablen, leistungsabhängigen Vergütung ausbreiten (vgl. Grindt & Beyer, 2002, S.50ff).

### **3.3.1.3) Informelle Arbeitsmärkte: Institutionelle Einflüsse und Besonderheiten**

Der informelle Arbeitsmarkt stellt die größte Herausforderung für die adäquate Implementierung und Umsetzung von koordinierenden und rechtssicheren Institutionen, bzw. effizienten Arbeitsmarktstrukturen dar (vgl. Haltiwanger, 2011, S.135) und besitzt einen Anteil von etwa 28% an der Weltwirtschaft. In Entwicklungs- und Schwellenländern erhöht sich der Wert auf durchschnittlich 36% (vgl. Djankov & Ramalho, 2009, S.8). Per Definition des informellen Sektors, erarbeitet 1993 auf der 15. Internationalen Konferenz der Arbeitsstatistiker, sind folgende Kriterien ausschlaggebend: Nicht-Registrierung von Unternehmen, geringe offizielle Beschäftigungszahlen, Nicht-Registrierung der Beschäftigten, das Fehlen formeller Vereinbarungen und dergestalt sozialer und rechtlicher Absicherung. Typischerweise gehen diese Arbeitsverhältnisse mit unsicheren Einkommen einher (vgl. ILO, 2014b, S.38ff). Auf der 17. Internationalen Konferenz in 2003 wurde die Definition um den Terminus der informellen Beschäftigung ergänzt. Dieser beinhaltet sowohl Personen, welche im informellen Sektor angestellt, als auch solche, die informell im formellen Sektor beschäftigt sind sowie Familien- oder Haushaltsarbeit (vgl. ILO, 2014d, S.15f; IDB, 2004, S.23). Ebenfalls ‚Tagelöhner‘ ohne Vertrag mit einer Beschäftigung auf Tagesbasis zählen zu letzterer Kategorie (vgl. Shonchoy & Junankar, 2014, S.1). Formelle Institutionen besitzen hier ergo kaum Einfluss oder Rechtssicherheit, sodass eine Korrelation zwischen Beschäftigungssicherung, dem Arbeitslosigkeitsrisiko und der Anpassungs-, bzw. Reallokationsgeschwindigkeit am Arbeitsmarkt nicht signifikant nachvollzogen werden kann. Es herrscht im Durchschnitt generell eine höhere Reallokation von Arbeitnehmern vor, verglichen mit entwickelten Nationen. Mit Ausnahme von LMEs, insbesondere den USA (vgl. Micco & Pagés, 2006, S.16ff).

Im Allgemeinen sind die Arbeitsmärkte in Entwicklungs- und Schwellenländern durch striktere Arbeitsgesetze bei gleichzeitig schwächerer Einhaltung und Überwachung sowie informelle Kooperations- und Versicherungsnetzwerke gekennzeichnet, was deren Funktionalität von

entwickelten Nationen stark unterscheidet (vgl. Boeri et al., 2008, S.3f). Insofern wird informelle Beschäftigung oftmals genutzt, um formelle, institutionelle, regulatorische Rahmenbedingungen zu umgehen und gleichermaßen Arbeitskosten zu senken (vgl. OECD, 1986, S.131ff), da informelle Arbeitnehmer typischerweise außerhalb arbeitsgesetzlicher und sozialstaatlicher Regulierungen stehen (vgl. The World Bank, 2014a, S.20). So kann die Bandbreite der informellen Beschäftigung als ‚Zusatzflexibilität‘ am Arbeitsmarkt interpretiert werden, obgleich meist nicht auf legalem Weg (vgl. OECD, 1986, S.141f). In diesem Zusammenhang sollten Arbeitsmarktinstitutionen und politische Richtungsweisung als Intermediäre zwischen der Angebots- und Nachfrageseite zur Korrektur von Marktfehlern und Reduzierung der Arbeitsarmut im informellen Sektor dienen (vgl. Auer et al., 2008, S.15). So kann eine zu starke Arbeitsmarktregulierung, beispielsweise in Indien, zu einem verstärkten Aufkommen des informellen Sektors oder zu ungenügender Absorption des Arbeitskräftepotentials und zu höherer Arbeitslosigkeit beitragen, was letztlich die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verringert (vgl. OECD, 2014a, S.73). Damit wird eine gegenteilige Wirkung des Arbeitnehmerschutzes erreicht und die Partizipation am formellen Arbeitsmarkt nimmt ab (vgl. Addison & Teixeira, 2001, S.21f).

Ein zentraler Faktor hierbei ist eine negative Korrelation zwischen der Arbeitsproduktivität und informeller Beschäftigung (vgl. IDB, 2004, S.24). Zwar gibt es auch in wenig entwickelten Ländern ökonomische Aktivitäten mit hohen Produktivitätsraten. Jedoch muss angemerkt werden, dass deren Niveaus deutlich unter denen hoch entwickelter Länder wie den USA, Deutschland oder Japan liegen. In den 2000er Jahren vergrößerte sich der Abstand zwischen den USA und Schwellenländern wie der Türkei, Brasilien oder Mexiko (vgl. OECD, 2014a, S.34ff). Insbesondere Systeme senioritätsabhängiger Abfindungszahlungen dienen in HMEs und DMEs verbreitet zur Erhöhung des Beschäftigungsschutzes mittels direkter Erhöhung der Kündigungskosten (vgl. Schneider & Karcher, 2010, S.627f), sodass für Arbeitnehmer größere Anreize bestehen, sich langfristig an einen Arbeitgeber zu binden. Für Unternehmen hingegen lässt sich der umgekehrte Fall schlussfolgern, da die Kündigungskosten mit dem individuellen Beschäftigungszeitraum deutlich zunehmen. Jedoch relativieren die meist eingeschränkte Bezugsberechtigung und Rechtskonformität wiederum die negativen Auswirkungen auf die Reallokationsgeschwindigkeit am Arbeitsmarkt. Infolge dessen kann auch eine tendenziell verstärkte Nutzung von atypischer Beschäftigung verzeichnet werden, wodurch eine Bezugsberechtigung umgangen werden kann (vgl. IDB, 2004, S.37ff, 213ff).

Die Verringerung oder Beseitigung informeller Beschäftigung erfordert strukturelle Anpassungen des Arbeitsmarktes durch die Bereitstellung formeller Arbeitsplätze, welche insbesondere auf die Qualifikationsvoraussetzungen der ärmeren Bevölkerungsschichten zugeschnitten sind (vgl. Utz, 2010, S.348f). Dies kann wiederum vor allem durch die Ansiedlung mittlerer und großer Unternehmen erreicht werden. Grundlegend hierfür ist die Existenz funktionierender rechtlicher Normen und Gesetze, da informelle Mechanismen für die Komplexität multinationaler Organisationen keine effizienten Koordinationsmechanismen bieten (vgl. The World Bank, 2013, S.26f). Allerdings kann insbesondere für kleine und mittlere Betriebe der Zugang zu Kapital erschwert sein, da Banken eher größeren Unternehmen finanzielle Unterstützung

gewähren. Was wiederum die Existenz informeller Netzwerke, als auch gleichermaßen Korruption und strukturelle Intransparenz, als institutionelle Ausgleichsmechanismen verstärkt in HMEs forciert und Prozesse der Formalisierung konterkariert (vgl. The World Bank, 2014a, S.67ff). Ebenfalls reduzieren vereinfachte Bestimmungen zum Markteintritt den Anteil informeller Betriebe und damit indirekt die Höhe informeller Beschäftigung (vgl. Djankov & Ramalho, 2009, S.10). Adäquate Mindestlöhne können ebenfalls eine Signalwirkung für informelle Arbeitsmärkte erreichen, sodass eine Erhöhung zu einer Steigerung informeller Gehälter führt, tendenziell resultierend in einer gesamtgesellschaftlichen Lohnkompression (vgl. Betcheran, 2014, S.9).

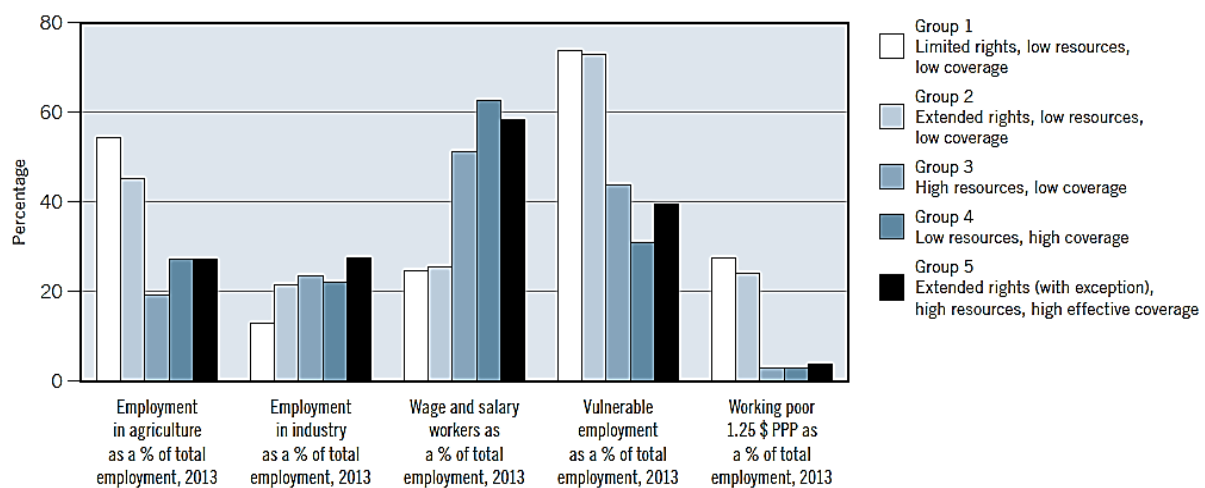
Empirischen Befunden zur Folge kann jedoch kein einheitlicher Trend zur bereitwilligen Mobilität der Arbeitnehmer vom informellen zum formellen Sektor und tendenziell sogar eine Zunahme der Beschäftigung auf dem informellen Arbeitsmarkt festgestellt werden. Dies zeigt sich unabhängig vom ökonomischen Wachstum der Entwicklungs- und Schwellenländer (vgl. Freeman, 2009, S.36). Die Ursachen können in der Art der Beschäftigung (familiär, selbstständig etc.) oder den Möglichkeitsräumen des formellen Arbeitsplatzangebots liegen. Lösungsstrategien sind staatliche Programme zur Verbesserung der sozialen Sicherung, des Bildungsniveaus und der Beschäftigungschancen speziell für Arbeitnehmer des informellen Sektors (vgl. Ribe et al., 2012, S.11ff). Weiterhin kann die Registrierungspflicht für Arbeitnehmer und Arbeitgeber verschärft oder die Durchsetzung von Arbeitsplatzinspektionen durch öffentliche Stellen verstärkt werden (vgl. ILO, 2014b, S.99ff).

Zusätzlich muss erwähnt werden, dass ein soziales Sicherungssystem auf dem Niveau entwickelter Nationen in Entwicklungs- und Schwellenländern institutionell kaum realisierbar ist. Einflussfaktoren sind hierbei nicht lediglich die hohe Ausprägung des informellen Arbeitsmarkts, sondern auch die vergleichsweise geringe institutionelle Kapazität des Staatsapparates sowie ein Mangel an fiskalischem Spielraum (vgl. IDB, 2004, S.9). So existieren oftmals fragmentierte und unkoordinierte institutionelle Ausgestaltungen, welche kaum Komplementarität erzeugen, was zu einer Verschlechterung der systemischen Gesamtleistung und Reallokationsgeschwindigkeit am Arbeitsmarkt führt (vgl. Ribe et al., 2012, S.20ff). Eine Möglichkeit ist die Finanzierung über arbeitgeber- und arbeitnehmerseitige, einkommensabhängige Beiträge. Dies involviert Unternehmen und kann lediglich in formellen Arbeitsverhältnissen Anwendung finden. Allerdings werden dabei tendenziell die Arbeitskosten erhöht, bzw. das verfügbare Einkommen im formellen Sektor reduziert und kann bei inadäquater Gestaltung wiederum die Anreize zur Beschäftigung im informellen Sektor steigern (vgl. Freeman, 2009, S.21; Ribe et al., 2012, S.24ff), da hierdurch die preisliche Wettbewerbsfähigkeit in HMEs und DMEs geschmälert würde. Staatliche oder steuerbasierte Zahlungen können als ergänzende Maßnahmen implementiert werden. Dergestalt trägt eine Ausweitung und Harmonisierung solcher Instrumente potentiell zur Reduktion des informellen Sektors, Erhöhung des gesamtgesellschaftlichen Wohlstands sowie Reduktion sozialer Ungleichheit bei (vgl. Ribe et al., 2012, S.41ff). Insgesamt kann es jedoch als einfacher und günstiger für diese Ländergruppe angese-

hen werden, die finanziellen Belastungen der Kündigungsfolgen mittels Abfindungsobligationen aufseiten der Unternehmen zu verhaften, anstatt staatliche Sozialversicherungssysteme zu implementieren (vgl. IDB, 2004, S.215).

Die nachstehende Abbildung 8 kombiniert die Eingruppierung der Länder nach sozialen Sicherungssystemen mit der Struktur der Arbeitsmärkte. Die Grundgesamtheit bezieht sich auf 134 Staaten. Gruppe 1 ist mit 90% besonders in den am wenigsten entwickelten Ländern (LDC) ausgeprägt. Insgesamt sind 54 Nationen inbegriffen, was 40% aller Entwicklungsländer entspricht. Gruppe 2 repräsentiert mit 14 Staaten rund 10% der Entwicklungsländer, vorwiegend wenig bis mittel entwickelte Ländern (LMI). Gruppe 3 besitzt denselben Anteil an der Grundgesamtheit, ist jedoch vor allem in Schwellenländern (EE) vertreten. Gruppe 4 umfasst insgesamt 21 Staaten und repräsentiert damit etwa 16% der Entwicklungsländer. Die Verteilung erfolgt relativ gleichgewichtig auf LMIs und EEs. Gruppe 5 beinhaltet 31 Länder, ergo 23% der Grundgesamtheit und hält den größten Anteil der EEs. Hierunter fallen beispielsweise Brasilien oder Mexiko (vgl. ILO, 2014b, S.125ff).

Abbildung 8: Typisierung von Arbeitsmärkten in Entwicklungsländern



(Quelle: ILO, 2014b, S.132)

Dort existieren bereits ebenso arbeitgeberbeteiligte Sozial- oder Krankenversicherungssysteme (vgl. Freeman, 2009, S.21). Tendenziell sinken mit zunehmendem ökonomischen Niveau, einhergehend mit wachsender Rechtssicherheit und Ressourcenausstattung, die Beschäftigungsquote in der Landwirtschaft und die Rate unsicherer Arbeitsverhältnisse, einhergehend mit einem Anstieg der regulären Lohnbeschäftigung sowie der Beschäftigungsrate in der Industrie (vgl. ILO, 2014b, S.128ff). Im Vergleich zu weniger produktiven Sektoren, wie z.B. der Landwirtschaft, können in der Fertigungsindustrie hoch produktive Arbeitsplätze in großer Zahl sowie Humankapital geschaffen und Arbeitskräfte absorbiert werden (vgl. Aiyar et al., 2013, S.24; UNIDO, 2013, S.38ff), was einer intersektoralen Arbeitskräftemobilität oder Reallokation entspricht (vgl. Haltiwanger, 2011, S.119f). Dies bedeutet in der Folge bessere Arbeitsbedingungen und Einkommen im gesamtgesellschaftlichen Maßstab (vgl. UNIDO, 2013, S.22ff).

### **3.3.2) Industrielle Beziehungen: Institutionelle Gestaltung und Wirkung**

Die Funktionalität von Arbeitsmarktmechanismen wird in der Realität nicht ausschließlich von der Gesetzgebung, bzw. dem Staat bestimmt, sondern gleichermaßen von den kollektiven Akteuren des industriellen Beziehungssystems und deren Verhandlungsmacht beeinflusst, wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sowie einzelnen Unternehmen (vgl. Milbradt et al., 2011, S.120f).

Die begriffliche Definition industrieller Beziehungen beinhaltet dergestalt Konstellationen von Machtstrukturen am Arbeitsmarkt, involvierte Personengruppen, als auch Verhandlungsarenen und kollektive Regulierungen. Letztere betreffen Beschäftigungsbedingungen, wie Entlohnungsstrukturen, Arbeitszeiten, arbeitsvertragliche Konditionen, Arbeitsbedingungen im Betrieb sowie Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmerseite innerhalb einer Firma (vgl. Wannöfel et al., 2007, S.8). Zentrale Akteure zur Gestaltung industrieller Beziehungen sind ergo Institutionen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerrepräsentation sowie staatliche Organisationen (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.393). Die Existenz und Struktur von Tarifverhandlungsmechanismen spielt eine zentrale Rolle der Funktionalität von Arbeitsmärkten hinsichtlich Lohnniveaus, -dispersion und -flexibilität. Dies besitzt ebenfalls Auswirkungen auf die makroökonomische Leistungsfähigkeit einer Marktwirtschaft (vgl. Du Caju et al., 2008, S.7).

Systeme industrieller Beziehungen variieren international in Funktion, Gestaltung und rechtlichen Grundlagen (vgl. ICFTU, 2004, S.91). Ebenfalls Verbote gewerkschaftlicher Organisation und die Verweigerung kollektiver Arbeitsrechte sind nach Erkenntnissen der ITUC (International Trade Union Confederation) mit 138 Nationen im Jahr 2007 keine Seltenheit (vgl. Mosley, 2011, S.1f). Grundlegende Funktionen industrieller Beziehungen und Tarifverhandlungen beinhalten die Korrektur der Machtasymmetrie zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, das Vorbeugen opportunistischen Verhaltens vonseiten der Firmen, die Vermeidung normwidrigen Arbeitnehmerverhaltens, Sicherstellung von Arbeitnehmerrechten, als auch die Implementierung bindender Regeln zum gegenseitigen Umgang zwischen beiden Parteien (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.1). Essentielle Ziele der Aushandlung von Arbeitsbeziehungen und Konfliktlösung sind langfristig die Erhaltung der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung, Fairness und Gerechtigkeit der Umsetzung von betrieblichen Beschäftigungsstrategien, als auch Absicherungsmaßnahmen für Arbeitnehmer sowie die Einflussnahme der Beschäftigten auf unternehmerische Entscheidungen (vgl. Budd, 2013, S.2f).

Somit bilden beide Ebenen, die staatliche Arbeitsmarktgestaltung sowie das System industrieller Beziehungen, die institutionellen und regulatorischen Rahmenbedingungen für Handlungsoptionen unternehmerischer Flexibilitätsgestaltung (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.10). Die soziale Entwicklung wird weiterführend als Komplement und Ergebnis des ökonomischen Fortschritts verstanden. Der Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Ausprägung kooperativer Strukturen bildet hierbei ein wesentliches Element (vgl. Barrientos et al., 2011, S.324) sowie einen Ausdruck demokratischer Ordnung und freier Interessenartikulation (vgl. ILO, 2013b, S.44f). Grundsätzlich kann außerdem eine positive Korrelation

zwischen tendenziell linksgerichteter Politik, bzw. Regierungen und der Stärke gewerkschaftlicher Organisation sowie der Einhaltung von Arbeitnehmerrechten nachgewiesen werden. Während eine rechtsgerichtete Ideologie arbeitgebernäher zu kategorisieren ist (vgl. Mosley, 2011, S.154ff, 220). Insgesamt bildet die Gestaltung der industriellen Beziehungen das Machtverhältnis zwischen Kapital und Arbeit ab (vgl. Hall, 2007, S.63).

Verhandlungsprozesse von Arbeitsmarktkonditionen erfolgen vorwiegend zwischen Arbeitsmarkt-Insidern, welche ihre Marktmacht zu ihrem Vorteil nutzen, und deren Arbeitgebern. Je vorteilhafter die ausgehandelten Konditionen für Insider sind, desto höher und unvorteilhafter gestalten sich im Umkehrschluss die Markteintrittskriterien für Outsider (vgl. Lindbeck & Snower, 2002, S.4f). Dies ergibt die *primäre Redistribution*. Der indirekte Verteilungsprozess des Wohlfahrtsstaates mittels öffentlicher Transfer- oder Dienstleistungen an jene, die nicht direkt am Aushandlungsprozess beteiligt sind, wird als *sekundäre Redistribution* bezeichnet und kann als Outsider-orientiert betrachtet werden (vgl. Ebbinghaus & Kittel, 2006, S.228f). CMEs setzen verstärkt auf Instrumente des Beschäftigungsschutzes und sind grundlegend Insider-orientiert (vgl. Bonoli, 2010, S.6ff). Je organisierter zudem die Interessen von Arbeitnehmern als Insider vertreten werden können, desto größer ist deren Marktmacht gegenüber Outsidern. Werden Arbeitskonditionen individuell verhandelt und besteht ein geringer Kündigungsschutz, wie in LMEs, DMEs oder partiell HMEs, sinken die Vorteile von Insidern im Sinne der primären Redistribution eklatant, da auch die Fluktuationskosten für Unternehmen geringer sind. Dies impliziert einen vollständig wettbewerbsorientierten Arbeitsmarkt (vgl. Lindbeck & Snower, 2002, S.8ff).

Insgesamt können drei Optionsmodelle der Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern differenziert werden: 1) Austausch von Informationen als Basisprozess, 2) Beratung und Diskussion ohne eine verpflichtende Entscheidungsfindung sowie 3) Formen bindender, konsensorientierter Verhandlungen. Die Modelle unterscheiden sich gewöhnlich in ihrem Institutionalisierungsgrad von informellen ad hoc- zu formell geregelten Prozessen (vgl. ILO, 2013b, S.24ff). In zahlreichen Ländern obliegt Arbeitnehmervertretern, bzw. gewerkschaftlichen Funktionären ebenfalls die Aufgabe der Inspektion und Überwachung der Arbeitskonditionen in den Betrieben vor Ort zur Kontrolle der Einhaltung von Mindestlöhnen, Sicherheitsstandards oder sonstiger vereinbarter und normierter Bestimmungen (vgl. ILO, 2014c, S.160f).

Gewerkschaften dienen der kollektiven Interessenartikulation von Arbeitnehmern gegenüber Arbeitgebern (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.26), vorwiegend bezüglich Löhnen, Arbeitszeiten und -konditionen auf dem internen Arbeitsmarkt in Form von Tarifverhandlungen (vgl. Cazes et al., 2012, S.5f). Die Ausprägung gewerkschaftlicher Organisation besitzt dabei eine historisch gewachsene, kulturelle Komponente, welche vom nationalen sozialen Kapital positiv abhängig ist, gleichermaßen als Instrument demokratischen Verständnisses gedeutet werden kann und ein kooperatives Verhalten der Wirtschaftsakteure impliziert (vgl. Aghion et al., 2008, S.4ff). Gerade in frühen Wohlfahrtsstaaten wurde die Arbeitnehmerbewegung stark durch die institutionelle Ausgestaltung beeinflusst und entwickelte sich mittels iterativem Prozess (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001b, S.306f; Shalev, 2001, S.287f). Gewerkschaften sind



demnach das Ergebnis institutioneller, politischer, ökonomischer und kultureller Kräfteverhältnisse, welche sich insbesondere durch die Zunahme des globalen Wettbewerbs und der internationalen Integration stetig verändern. Dergestalt besitzen sie üblicherweise einen positiven Effekt auf die Arbeitsproduktivität durch Forcierung von Qualifizierung, Verbesserung von Motivation und Engagement, als auch der Beschäftigungssicherheit sowie einen negativen Einfluss auf die unternehmerische Profitabilität durch eine Steigerung der Löhne und Arbeitskosten, als auch durch höhere Transaktionskosten im Kontext von Unternehmensentscheidungen. Welcher Effekt überwiegt, hängt ab vom Kooperationsgrad der Arbeitsbeziehungen, als auch dem Wettbewerbsumfeld sowie der Art des industriellen Wettbewerbsvorteils und ist demnach nicht generalisierbar (vgl. Hirsch, 2010, S.10ff). Arbeitgeberverbände hingegen stellen meist freiwillige Zusammenschlüsse einzelner Unternehmen dar, um eine wachsende Verhandlungsmacht der Arbeitnehmerseite auszugleichen. Oftmals entstehen diese Kooperationen entlang industrieller Sektoren. Darüber hinaus können übergeordnete, nationale Vereinigungen entstehen (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.27f). Je größer eine kooperative Gruppe ist, desto gewichtiger ist ebenfalls dessen relative Verhandlungsposition. In der Regel finden Kooperationen auf beiden Seiten simultan statt (vgl. Calmfors & Driffill, 1988, S.32ff).

Charakteristisch für Länder mit einer stabilen, ökonomischen Entwicklung ist die Verbesserung der vorherrschenden Arbeitsbedingungen. Nationen mit kooperativen, vertrauensbasierten industriellen Beziehungen tendieren zu einem geringeren Anstieg der Arbeitslosigkeit. Ergo affektiert die Qualität der Aushandlungssysteme die Einmündungswahrscheinlichkeit in Erwerbslosigkeit negativ. Dies kann über den positiven Beschäftigungseffekt der Produktivitätserhöhung erklärt werden (vgl. Blanchard & Philippon, 2006, S.2ff). Die Strukturen industrieller Beziehungen sind wiederum unmittelbar mit ihrem institutionellen, als auch makroökonomischen Umfeld verknüpft und es bestehen Interdependenzen in deren Handlungen im Kontext der institutionellen Kohärenz (vgl. Franzese, 2001, S.105ff). Die klassische Dialogform stellt die zweigliedrige Kooperation, bzw. Kommunikation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern dar, oder zwischen deren Repräsentationsinstitutionen (vgl. ILO, 2013b, S.17). Je nach nationalem System sind mehrere kollektive Akteure oder Gruppen mit einbezogen, welche wiederum in ihrem Organisations- und Koordinationsgrad divergieren können (vgl. Rodgers, 1994, S.9).

Beinhaltet sind Vertreter von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, des Staats sowie rechtliche Regularien zu Beschäftigungsverhältnissen auf erster Ebene, als auch Produktions- und Beschäftigungssysteme hinsichtlich der sozialen Organisation des Produktionsprozesses in Anlehnung an unternehmerische Beschäftigungsstrategien auf der zweiten Ebene. Dergestalt bildet die Aushandlung von Arbeitsbeziehungen mittels arbeitnehmer- sowie arbeitgeberorientierter, bzw. ebenfalls staatlicher Interessenvertretung die Rahmenbedingungen zur Etablierung von Flexibilisierungsinstrumenten und -modellen (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001a, S.12f). Dies impliziert gleichermaßen eine Beschränkung des unternehmerischen Unilateralismus vor dem Hintergrund geltenden Arbeitsrechts, mit den Hauptzielen der Erhöhung der Beschäftigungssicherung sowie Verbesserung der Entlohnungsstrukturen (vgl. Haipeter & Lehdorff, 2009, S.5). Vorausgesetzt, es handelt sich um formelle Beschäftigung (vgl. Barrientos et

al., 2011, S.324ff). In CMEs unterstützen industrielle Beziehungen langfristige Bindungen zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern, beispielsweise mittels Sonderkonditionen nach dem Senioritätsprinzip. Insbesondere in Japan sind diese Grundsätze im Kontext der lebenslangen Beschäftigung verbreitet (vgl. Ebbinghaus, 2001, S.93). Ebenfalls in LMEs besitzen Gewerkschaften den Effekt zur Etablierung längerfristiger Arbeitsverhältnisse mit den Mitarbeitern, da aufgrund der verhandelten Vergünstigungen, erhöhter Arbeitsmoral sowie verstärkter Investitionen in das Humankapital der Arbeitnehmer die Rate freiwilliger Arbeitsplatzwechsel begrenzt wird (vgl. MacLeod, 2010, S.51).

#### **3.3.2.1) Tarifverhandlungssysteme: Institutionelle Strukturen und Mechanismen**

Ein zentraler Faktor der industriellen Beziehungen ist die Struktur gewerkschaftlicher Organisation. Die Funktionen von Gewerkschaften als Organ der Arbeitnehmervertretung hängen von der Verhandlungsstärke und systemischen Dominanz der Arbeitgeber, der ideologischen Gesinnung der Regierung sowie der Höhe der Arbeitslosigkeit ab (vgl. Wood, 2001, S.247f). Arbeitgeber hingegen können, in Abhängigkeit des nationalen Systems, entweder solitär oder in Vertretung durch Arbeitgeberverbände verhandeln. Letztere wiederum können auf verschiedenen Ebenen organisiert sein, meist parallel zur gewerkschaftlichen Struktur. Obgleich höher aggregierte Organisationen tendenziell nicht an Verhandlungen beteiligt sind und ihr Aufgabengebiet verstärkt in der Koordination und politischen Einflussnahme liegt (vgl. European Commission, 2013, S.24).

International existieren unterschiedliche Formen und Systeme gewerkschaftlicher Organisation, insbesondere hinsichtlich ihrer Dichte, Reichweite sowie systemischen und politischen Einflussnahme. Eine hohe gewerkschaftliche Dichte führt in der Regel zu einer Reduktion von Lohnungleichheiten (vgl. Freeman, 2008, S.12ff). Je geringer die Gewerkschaftsdichte, desto schlechter ist gleichermaßen die Verhandlungsposition von Gewerkschaften hinsichtlich Macht und Autorität (vgl. European Commission, 2013, S.24). Insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern können diese Verbindungen empirisch nachgewiesen werden (vgl. Cazes et al., 2012, S.8). Ebenfalls der Geltungsbereich von Tarifabschlüssen bildet ein zentrales Element und gibt den prozentualen Anteil der Arbeitnehmer an, welche von einem Tarifvertrag affektiert werden. Diese variiert im nationalen sowie Branchenvergleich (vgl. European Commission, 2013, S.21). Im Allgemeinen steigt der Geltungsbereich kollektiver Regelungen mit der Dichte gewerkschaftlicher Organisation, ergo dem prozentualen Anteil der Gewerkschaftsmitglieder an der Gesamtheit der Beschäftigten. Nicht mitgliedsberechtigter Arbeitnehmer des informellen Sektors werden üblicherweise von der Berechnung ausgeschlossen (vgl. ILO, 2010, S.4). Die Reichweite beeinflusst dergestalt die Effektstärke der Koordination (vgl. Driffill, 2006, S.7).

Die Repräsentation von Arbeitnehmergruppen, welche keine direkten Gewerkschaftsmitglieder sind, nennt man *inklusive Solidarität* der Gewerkschaften. Eine ausschließliche Konzentra-

tion auf die Interessenvertretung der eigenen Mitglieder hingegen wird als *exklusive Solidarität* bezeichnet. Diese Strategien beeinflussen direkt den Grad der Tarifbindung, welcher im ersten Fall offensichtlich höher ist (vgl. Köhler et al., 2015, S.208). Eine geringe Dichte gewerkschaftlicher Organisation kann durch Mechanismen der Ausweitung des Geltungsbereichs von Abschlüssen ausgeglichen werden. Hierzu sind meist gesetzliche Regulierungen notwendig. Damit erfahren auch Nicht-Mitglieder von Gewerkschaften, angrenzender Sektoren oder Berufsgruppen die Vorteile der Tarifverträge, was wiederum zur Reduktion von Ungleichheiten beiträgt (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.21ff). Einige Personengruppen sind jedoch oftmals von der Option zur gewerkschaftlichen Organisation ausgeschlossen. Das sind zumeist leitende Angestellte, Soldaten, Polizisten, Sicherheitskräfte oder auch Lehrer. Die Aufzählung divergiert jedoch international. Konstant sind insbesondere erstere (vgl. ILO, 2010, S.4).

Insgesamt kann in entwickelten Nationen ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Tarifbindung beobachtet werden. Zudem ist letztere tendenziell stärker bei qualifizierten Arbeitskräften in Normalarbeitsverhältnissen (vgl. Du Caju et al., 2008, S.5). In Entwicklungs- und Schwellenländern hingegen herrscht meist eine lediglich geringe Gewerkschaftsdichte, auch aufgrund eines verbreiteten informellen Arbeitsmarkts, welcher die allgemeine Tarifbindung minimiert (vgl. Mosley, 2011, S.114f). Empirisch kann auch nachgewiesen werden, dass ein starker, positiver Zusammenhang zwischen der gewerkschaftlichen Organisation und dem Vertrauen in bestehende Arbeitsbeziehungen existiert. Der Beitritt zu einer Gewerkschaft ist in der Regel eine freiwillige Entscheidung, welche vom erwarteten Nutzen der Mitgliedschaft abhängt. Dieser beinhaltet eine Verbesserung von Beschäftigungsstandards oder des Einkommens durch tarifliche Regelungen. Je weniger dominant der Staat in seiner Regulationsfunktion im Kontext der industriellen Beziehungen auftritt, desto höher ist der erwartete Nutzen der gewerkschaftlichen Organisation (vgl. Aghion et al., 2008, S.1ff).

Tarifverhandlungen können sich auf unterschiedlichen Ebenen vollziehen, angelehnt an gewerkschaftliche Organisationsstrukturen: dezentral und meist unkoordiniert auf Firmen-, sektoraler, regionaler oder nationaler Ebene mit dem höchsten Niveau an Koordination und Zentralisierung (vgl. Calmfors & Driffill, 1988, S.14f). Diese Dimension wird als *vertikale Zentralisierung* bezeichnet. Dergestalt wird das Ausmaß der Zentralisierung von Lohn- und Tarifverhandlungen mit dem Kooperationsniveau auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite assoziiert (vgl. Calmfors, 1993, S.163ff). Zudem bildet die gewerkschaftliche Konzentration bei gegebener Verhandlungsebene einen machtpolitischen Faktor ab. In der Regel korrelieren allerdings beide Dimensionen positiv miteinander. Die *horizontale Zentralisierung* oszilliert zwischen multi- und universalgewerkschaftlichen Strukturen und erfordert eine Synchronisation von Akteuren auf gleicher Ebene (vgl. Du Caju et al., 2008, S.17). Ersteres beinhaltet konkurrierende Gewerkschaften um die Repräsentation desselben Arbeitnehmers. Diese werden als geschlossen bezeichnet, da sie oftmals strikt entlang von Berufsgruppen organisiert sind (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.33ff). Die Differenzierung zwischen gewerblichen und administrativen Arbeitnehmern bildet ein verbreitetes Beispiel, obgleich dies in kontinentaleuropäischen

CMEs keine gängige Praxis darstellt. Diese Gewerkschaften verhandeln voneinander unabhängig mit demselben Arbeitgeber (vgl. Calmfors, 1993, S.172). Damit können Verhandlungsergebnisse einer Gewerkschaft kompetitiven Druck auf eine andere ausüben, was deren jeweilige Verhandlungspositionen schwächt. Während universelle Gewerkschaften eine monopolistische Repräsentation implizieren, gekennzeichnet durch offene Gewerkschaften mit Mitgliedern unterschiedlicher Berufs- oder Bildungsstände (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.33ff).

Es besteht empirisch eine starke, positive Korrelation zwischen Zentralisierungs- und Koordinationsgrad mit dem kooperativen Charakter der Arbeitsbeziehungen (vgl. Aghion et al., 2008, S.50f) sowie einer Reduzierung der nationalen Lohn dispersion (vgl. Grimshaw, 2011, S.29f). Koordination meint in diesem Zusammenhang gemeinsame Verhandlungsrunden von Löhnen, welche ökonomisch eine Kompression der Einkommensverteilung nach sich ziehen (vgl. Wren, 2001, S.252ff), da Forderungen und Informationen abgestimmt sind und negative Externalitäten vermieden werden sollen (vgl. Calmfors, 1993, S.163f). Ein Erklärungsansatz liegt in der Umsetzung und Artikulation von Einzelinteressen. Je höher die Ebene der Verhandlungen ist, desto mehr Zwischenschritte ergeben sich bis zu deren kollektiver Artikulation, inbegriffen Prozesse der Abstimmung, Vergemeinschaftung und Konsensfindung. So werden im Ergebnis lediglich diejenigen Interessen in kollektive Aktionen transformiert, welche eine substantielle Basis besitzen. Was dazu führt, dass einzelne, möglicherweise utopische, ungesetzliche oder unsoziale Extrempositionen nicht repräsentiert und ausgefiltert werden, wenn sie nicht der kollektiven Interessenlage entsprechen (vgl. Schmitter, 2006, S.300ff). Insofern bilden zentralisierte Verhandlungssysteme kooperativere Arbeitsbeziehungen aus und sind verstärkt in CMEs zu finden, während in dezentralisierten Strukturen eine höhere Wettbewerbsorientierung vorherrscht, welche insbesondere typisch ist für LMEs und DMEs (vgl. Calmfors, 1993, S.182). Zudem besitzen Arbeitgeberverbände und Unternehmen in zentralisierten und koordinierten Verhandlungssystemen eine aktive Rolle bei der Lösung des Trittbrettfahrerproblems durch eine verstärkte Kooperation, Setzung bindender Verhaltensregeln und damit Reduzierung von Verhaltensunsicherheiten (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.393). Der Zentralisierungsgrad erhöht sich, wenn einzelne Gewerkschaften, bzw. Arbeitgeber oder Verbände sich zu übergeordneten Gruppen formieren, um als jeweilige Verhandlungspartei gemeinsame Tarifabschlüsse zu erzielen, bis hin zur nationalen Ebene. Im Fall perfekter Dezentralisierung herrscht keine solche Kooperation (vgl. Calmfors & Driffill, 1988, S.32ff). Zudem steigt mit dem Grad an Zentralisierung und Koordination, dergestalt mit zunehmender Entfernung der Verhandlungen zum Arbeitsplatz, der Einbezug verschiedener Beschäftigungsgruppen, wie beispielsweise atypisch Beschäftigten, deren Interessen in dezentralisierten Systemen kaum berücksichtigt werden. Diese soziale Inklusion führt weiterhin zur Reduktion von Ungleichheiten (vgl. Ebisui, 2012, S.7). In zentralisierten Systemen werden ergo uniforme Regulierungen mit allgemeiner Gültigkeit festgelegt (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.393).

Weiterführend kann konstatiert werden, dass ein höherer Grad an Zentralisierung und Koordinierung der Verhandlungen zu moderateren Lohnsteigerungen sowie zu einem geringeren Grad an gesamtgesellschaftlicher Einkommensungleichheit führt (vgl. Thelen, 2014, S.43; ILO, 2015, S.59f). Je höher die Aushandlungsebene ist, desto größer ist der erreichte Personenkreis

und desto weniger sind ausgehandelte Löhne von den individuellen Marktpreisen abhängig. Dabei wird der negative Zusammenhang zwischen einer stark ausgeprägten Koordination und dem Ziel vorwiegend preislicher Wettbewerbsfähigkeit von LMEs, HMEs und DMEs offenbar (vgl. Ebbinghaus & Kittel, 2006, S.231). CMEs mit einer sozialdemokratischen Ideologie, wie die skandinavischen Länder, weisen den höchsten Zentralisierungsgrad auf nationaler Ebene auf, einhergehend mit der geringsten Lohnungleichheit. Christdemokratische Staaten, wie Deutschland, tendieren zu moderat dezentralen Strukturen auf regionaler Branchenebene auf, allerdings begleitet von einem hohen Koordinierungsgrad (vgl. Wren, 2001, S.252ff). Jedoch lassen sich die stärksten Lohnzuwächse auf der sektoralen Ebene beobachten, sodass die Lohneffekte im Kontext des Zentralisierungsgrads einem nichtlinearen, glockenförmigen Verlauf folgen (vgl. Calmfors, 1993, S.165f). Ein höherer Zentralisierungsgrad impliziert die Internalisierung von ansonsten externen, ökonomischen Faktoren in die Verhandlungsstrukturen (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.29ff). Dergestalt steigt mit zunehmendem Koordinations- und Zentralisierungsgrad von Verbänden und Gewerkschaften, analog zu deren Verhandlungsstärke infolge deren Autorität, ebenfalls der Einflussgrad auf arbeitsmarktpolitische Entscheidungen (vgl. Hassel, 2001, S.152f). Angelehnt an diese Verhandlungsebenen lassen sich international drei systemische Gruppen von Tarifverhandlungsstrukturen identifizieren:

Die erste Gruppe findet sich in stark deregulierten, liberalen Arbeitsmärkten (LMEs, DMEs und teilweise HMEs). Deren Kennzeichen sind eine geringe Gewerkschaftsdichte und Geltungsbereich der Tarifabschlüsse ohne Ausweitungsmechanismen, dezentralisierte Verhandlungsrunden, als auch eine geringe Koordination zwischen den Ebenen oder Sektoren. Hier herrscht die größte Einkommensungleichheit (vgl. Thelen, 2001, S.71f). Gewerkschaftsverbände oder Dachverbände sind von Verhandlungen ausgeschlossen (vgl. Boreham, 2001, S.9). Ein zentrales Kriterium der Lohnfindung ist die individuelle Verhandlungsposition. Auf Arbeitgeberseite steigt diese bei geringerer Konkurrenz durch Wettbewerber, bzw. Anzahl offener Vakanzen. Arbeitnehmer besitzen eine stärkere Position, je geringer die Zahl der Arbeitslosen und dementsprechend höher die Zahl der Arbeitsmarkt-Insider ist und je größer die Zahl offener Stellen, da hierdurch die Arbeitsnachfrage steigt (vgl. Eckstein & van den Berg, 2007, S.548f). Externe Angebote, die das aktuelle Einkommen übersteigen, stärken die arbeitnehmerseitige Verhandlungsposition. Dies führt bei gleicher Produktivität durch individuelles Verhandlungsgeschick zu Einkommensdifferenzen (vgl. Yamaguchi, 2009, S.2ff). Simplifiziert ausgedrückt, reflektiert diese Prämisse das Prinzip der Preisfindung anhand von Angebot und Nachfrage nach Marktmechanismen (vgl. French & Taber, 2010, S.8ff). Außerdem wird mittels Qualifikation und Kompetenz die Tendenz begründet, dass erfahrene Arbeitnehmer meist über höhere Einkommen verfügen (vgl. Postel-Vinay & Robin, 2002, S.2300ff). Unternehmen versuchen fortwährend aufgrund der Marktgesetze ihre Flexibilität auf Betriebsebene zu erweitern. Es existieren dabei meist traditionelle, übergreifende und verhandlungsstarke Gewerkschaften, jedoch auf Unternehmensebene. Demgegenüber sind jedoch nur wenige organisierte Arbeitgeberverbände anzutreffen. Insgesamt ist das Aushandlungssystem industrieller Beziehungen zwischen den beiden Parteien als wenig kooperativ zu interpretieren (vgl. Thelen, 2001, S.71f). Gewerkschaften auf Unternehmensebene beziehen die Interessen, das Produktivitätsniveau,

als auch die Profitabilität ihres Unternehmens mit in die Verhandlungen ein und versuchen das ökonomische Interesse ihrer Mitglieder zu maximieren (vgl. Boreham, 2001, S.2f; Hancké & Herrmann, 2007, S.124f). Ergo führt eine Zersplitterung der Zuständigkeiten auf Unternehmensebene aufgrund der Heterogenität der Betriebe zu einer größeren Einkommensdispersion auf nationaler Ebene. So könnten im Sinne eines nationalen Lohnwettbewerbs in Hochkonjunkturphasen die Löhne beinahe unkontrolliert nach oben steigen und in Rezessionen bei hoher Arbeitslosigkeit stark abfallen (vgl. Scharpf, 2006, S.287). Dies jedoch setzt einen gewissen Grad an Koordination zwischen diversen unternehmensinternen Gewerkschaften voraus. Ansonsten ist deren wohlfahrtsstaatlicher Effekt nicht groß genug, um auf der makroökonomischen Ebene eine Wirkung zu erzielen (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.29f). Da tarifliche Lohnerhöhungen im dezentralisierten Verhandlungskontext nur auf einzelne Firmen in einem Sektor wirken, können diese nicht an die Konsumentenpreise weitergegeben werden ohne die eigene Wettbewerbsposition zu schwächen. Somit sind extrem hohe Lohnforderungen in dezentralisierten Systemen nicht zu erwarten, da der preisliche Wettbewerbsvorteil reduziert würde (vgl. Calmfors, 1993, S.166ff).

Die zweite Gruppe besitzt weitläufig koordinierte Verhandlungssysteme, gekoppelt mit ausgeprägten Ausweitungsmechanismen (vorwiegend christdemokratische CMEs). Zentrale Charakteristika sind ein breiter kollektiver Geltungsbereich von Tarifabschlüssen auf sektoraler (Branchentarifvertrag) oder regionaler Verhandlungsebene (Flächentarifvertrag) (vgl. M. Schröder, 2014, S.25). Verhandlungen finden hierbei meist zwischen Arbeitgeber- und Gewerkschaftsverbänden oder größeren Gewerkschaften statt (vgl. Boreham, 2001, S.9). Eine ausgleichende Funktion besitzen Pilotabkommen mit Signaleffekten, als auch die Existenz von gesetzlichen Mindestlöhnen, was einer Abmilderung der Dispersionstendenz entspricht. Hinsichtlich diverser Unterschiede bezüglich der Produktivität von Betrieben desselben Sektors, oder zwischen verschiedenen Branchen, gestaltet sich eine übergreifende Koordination als zielführend zur Erreichung eines Minimums an Einkommensungleichheit (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.19ff). Die regionale Organisation kann dabei innerhalb einer Branche stattfinden, oder sektorenübergreifend, um regionalen ökonomischen Besonderheiten Rechnung zu tragen (vgl. Calmfors, 1993, S.174). Die meisten kontinentaleuropäischen Nationen können zu dieser Gruppe gezählt werden. Weiterführend existieren oftmals komplementäre Verhandlungen auf Unternehmensebene (vgl. Du Caju et al., 2008, S.5; Hancké & Herrmann, 2007, S.129). CMEs dieser Kategorie dehnen den Geltungsbereich der Tarifverträge üblicherweise auf alle Mitarbeiter in den Unternehmen aus, sodass auch nicht gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer einbezogen werden. Hierdurch erreicht die Tarifbindung ein höheres Niveau, als der gewerkschaftliche Organisationsgrad vermuten lässt (vgl. M. Schröder, 2014, S.27ff). Solche Ausweitungsmechanismen innerhalb eines Wirtschaftssektors oder darüber hinaus finden sich vorwiegend im Zusammenhang mit einer sektoralen Verhandlungsebene im Sinne einer „Kollektivisierung“ (Du Caju et al., 2008, S.13) und sind in der Regel entweder gesetzlich oder tariflich fixiert. Aufgrund der Koordination auf sektoraler Ebene lassen sich in dieser Gruppe die höchsten Lohnniveaus realisieren, da keine Wettbewerbsschwächung der Unternehmen

erfolgt. Dies kann dadurch begründet werden, dass Lohnzuwächse teilweise an die Konsumentenpreise des gesamten Sektors weitergegeben werden können, sodass die innersektoralen Wettbewerbspositionen unverändert bleiben (vgl. Calmfors, 1993, S.167). Auf der anderen Seite ist in solchen Systemen der größte Produktivitätszuwachs zu erwarten, einhergehend mit der stärksten Fokussierung auf eine diversifizierte Qualitätsproduktion. Das resultiert daraus, dass Unternehmen zur Zahlung höherer Löhne ebenfalls ein adäquates Produktivitätsniveau besitzen müssen, um wirtschaftlich zu bleiben (vgl. Hancké & Herrmann, 2007, S.124f). Flächendeckende und zentralisierte Tarifabschlüsse lösen in CMEs ebenfalls das Koordinationsproblem des Trittbrettfahrens von Unternehmen durch Abwerbung von Arbeitnehmern mittels höherer Einkommen zum Erhalt von qualifiziertem Personal. Ergo wird die dauerhafte Kooperation durch höher aggregierte Verhandlungen unterstützt (vgl. Schröder, 2013, S.16f).

Die dritte Gruppe wird durch einen stark zentralisierten Verhandlungsprozess auf nationaler Ebene bestimmt (sozialdemokratische CMEs) (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.23f). Verhandlungsparteien sind üblicherweise national koordinierte Gewerkschaften oder Dachverbände und Arbeitgeberverbände (vgl. Du Caju et al., 2008, S.15f) zur Gewährleistung der Repräsentativität und Legitimität der jeweiligen Interessenvertretung sowie notwendiger Fachexpertise (vgl. ILO, 2013b, S.103ff). Diese üben oftmals auch einen gewissen Grad an makropolitischen Einfluss bezüglich Arbeitsmarkt- oder Wirtschaftspolitik aus, entweder in Form von Lobbyismus oder tripartistischen Kommissionen (vgl. Boreham, 2001, S.3ff). Letztere beinhalten eine Kooperations- und Dialogplattform, bestehend aus Vertretern der Arbeitnehmer-, Arbeitgeber- sowie Regierungsseite, welche den Einbezug gesellschaftlicher, bzw. öffentlicher Interessen in die Verhandlungen garantiert (vgl. ILO, 2013b, S.13ff). Die staatliche Repräsentation wird aufgrund der ausgewiesenen Fachexpertise üblicherweise durch das Arbeitsministerium gewährleistet (vgl. ILO, 2013b, S.98ff). Zusätzlich existieren Elemente intersektoraler Koordination und gemeinsamer Tarifabschlüsse. Es können allerdings separate Verhandlungen nach Berufsgruppen auftreten. In der Regel erfolgt eine Differenzierung zwischen gewerblichen sowie administrativen Mitarbeitern in der Privatwirtschaft, als auch Angestellten des öffentlichen Dienstes (vgl. Calmfors & Driffill, 1988, S.16). Weiterhin besitzt die Regierung oftmals eine wichtige Funktion in der Lohnsetzung. Die Einkommensungleichheiten sind hierbei am geringsten (vgl. Thelen, 2014, S.20f). Auf dieser Ebene werden in der Regel eher moderate Lohnsteigerungen erzielt, da sich die Verhandlungsparteien über die negativen Auswirkungen stark steigender Löhne auf makroökonomischer Ebene auf die aggregierte Beschäftigung sowie im Rahmen der Inflationsentwicklung im Klaren sind (vgl. Amable, 2003, S.5; Soskice, 2007, S.98ff). Dergestalt können sich zu hohe kollektive Lohnforderungen über der Produktivitätsentwicklung in zentralisierten Verhandlungssystemen negativ auf das nationale Beschäftigungsniveau auswirken (vgl. Amable et al., 2007, S.5). So sind große, national agierende Gewerkschaften dazu angehalten, die Folgen ihrer Lohnforderungen zu bedenken. Sind diese höher als die Inflationsrate und der gesamtwirtschaftliche Produktivitätszuwachs, ergibt sich die makroökonomische Folge der Inflation, da den höheren Entgelten kein entsprechender realwirtschaftlicher Warenwert entgegensteht (vgl. Driffill, 2006, S.8f; Hancké & Herrmann, 2007,

S.124f). Zumeist werden in zentralisierten Systemen ebenfalls nationale oder regionale Mindestlöhne zusammen mit dem Gesetzgeber tripartistisch verhandelt, mit Wirkung auf die gesamtgesellschaftliche Einkommens- und Beschäftigungssituation (vgl. Boreham, 2001, S.8f). Deshalb besteht vor allem in LMEs die Tendenz zu kleinen, radikalen Gewerkschaften mit hohen Lohnforderungen. Da die jeweiligen, einzelnen Auswirkungen makroökonomisch nicht ins Gewicht fallen (vgl. M. Schröder, 2014, S.32f). Insofern sind entweder verantwortungsvolle, allumfassende oder marginal kleine Organisationen der Interessensvertretung sinnvoll zur Erhaltung eines ökonomischen Gleichgewichts (vgl. Amable, 2003, S.5).

CMEs finden sich in den letzten beiden Kategorien wieder, wobei sich das Kräfteverhältnis im Sinne der Diskurs- und Konsensorientierung eher ausgeglichen darstellt (vgl. Thelen, 2014, S.39). Sozialdemokratische CMEs verfolgen mit nationaler Koordination insbesondere die Ziele der sozialen Sicherheit, Einkommensumverteilung und weitgehenden Einkommensgleichheit. Dies bedeutet eine generalisierte Inklusion bei gleichzeitiger Etablierung redistributiver und protektionistischer Maßnahmen. Christdemokratische, konservative CMEs, wie Deutschland, welche zu sektoralen Koordinationsmechanismen tendieren, zielen auf soziale Sicherheit und den Schutz vor Marktrisiken, unter Einbezug einer sozialen Hierarchie. Es findet folglich eine Arbeitsmarktexklusion, bzw. die Ausbildung eines Dualismus statt (vgl. Kitschelt, 2006, S.61ff). In beiden systemischen Beispielen dienen allerdings die tarifliche Hochlohnpolitik, als auch eine sozialpolitische Abfederung von individuellen Risiken der Produktionsstrategie einer exportorientierten, diversifizierten Qualitätsproduktion (vgl. Ebbinghaus & Kittel, 2006, S.223f). Ursache ist auch die Orientierung an hochqualifizierter Beschäftigung und Mitarbeitern als Basis der Wettbewerbsfähigkeit, welche ein hohes Maß an Stabilität und Kooperation voraussetzt (vgl. Thelen, 2001, S.72f). Insbesondere im Zusammenhang mit der Stabilisierung von Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen von Globalisierungsprozessen finden zahlreiche Elemente Einzug in Tarifverhandlungen (vgl. Haipeter & Lehdorff, 2009, S.9f). Bei Existenz von Betriebsräten können jene Punkte auch innerhalb von Betriebsvereinbarungen geregelt werden (vgl. Scharpf, 2006, S.284ff). Die Themenfelder können jeweils mit der Flexibilisierung von Unternehmen in Verbindung gebracht werden, hinsichtlich extern numerischer Flexibilität bezüglich des Einsatzes verschiedener Beschäftigungsformen, im Sinne der Variabilität von Arbeitszeiten der intern numerischen Flexibilität, als auch durch qualifikatorische Maßnahmen im Kontext der intern funktionalen Flexibilität (vgl. Haipeter & Lehdorff, 2009, S.11f). Die kooperative Gestaltung der Arbeitsbeziehungen führt zudem zur Förderung von Aus- und Weiterbildung sowie die Erreichung eines hohen Grads an Arbeitsplatzsicherheit (vgl. ILO, 2014b, S.71f).

Angelehnt an diesen Kontext kann empirisch weiterführend nachgewiesen werden, dass in Wirtschaftssektoren, welche ein höheres Niveau an Humankapital voraussetzen, als auch gleichermaßen höhere Einkommen implizieren, die gewerkschaftliche Repräsentation und Aktivität innerhalb eines Landes verglichen zum Durchschnitt größer sind. Hierzu zählt im Allgemeinen die Fertigungsindustrie sowie die Automobilindustrie im Speziellen (vgl. Mosley, 2011, S.150f). Damit kann letztlich geschlussfolgert werden, dass eine starke Arbeitnehmervertre-



tung in Summe die komparativen Wettbewerbsvorteile für die Herstellung von arbeitsintensiven, kostengünstigen Produkten reduziert. Dies wiederum stimmt mit der Dichotomie des VoC-Ansatzes überein (vgl. Brown, 2007, S.31).

### **3.3.2.2) Betriebliche Verhandlungssysteme: Organisation und Mitbestimmung**

Grundsätzlich können international zwei Koordinationsstrategien im Idealtypus unterschieden werden: *kollektivistische* und *segmentalistische*. Erstere sind gekennzeichnet durch flächige Regulierungen des Arbeitsmarktes als Folge von stark organisierten Arbeitgeberverbänden sowie weitgehend einheitlichen Arbeitnehmerbewegungen (vgl. M. Schröder, 2014, S.30f). Politisch werden Wettbewerbsmomente zwischen Firmen abgemildert und das Augenmerk insbesondere auf das Stabilitätsbedürfnis von Arbeitgebern gelegt. Dies schließt eine koordinierte Lohnbildung, geteilte Bildungskosten, als auch die Implementation von Überwachungs- und Sanktionsmechanismen mit ein. Eine segmentalisierte Strategie beinhaltet hingegen die Abschottung einzelner Unternehmen gegenüber dem externen Arbeitsmarkt, um den Wettbewerb über Arbeitskräfte abzumildern. Maßnahmen dahingehend sind interne Karriereleitern, Einkommen nach dem Senioritätsprinzip und firmenbezogenes Training. Diese sollen eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber attraktiver gestalten (vgl. Thelen, 2001, S.77).

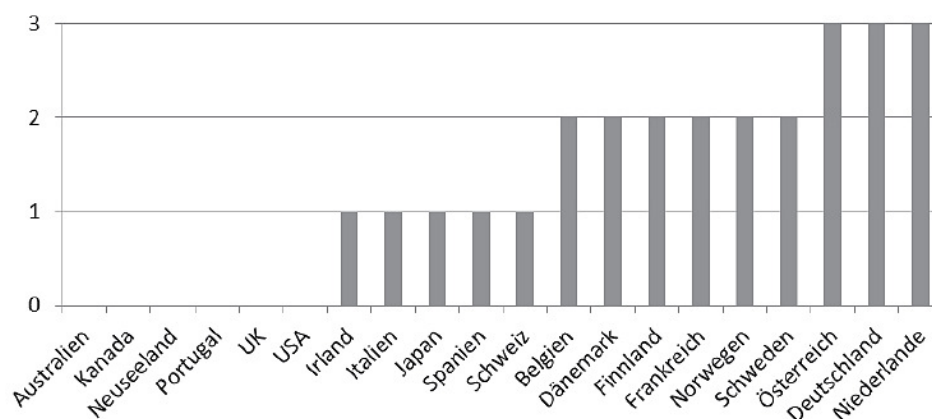
In CMEs besteht zumeist eine kollektive Strategie mittels Verhandlungen oberhalb der Betriebsebene. Da dort oftmals Organe betrieblicher Arbeitnehmervertretung parallel existieren, wirkt der Dialog auf höherer Ebene vermittelnd, wobei ebenso eine Depersonalisierung von Konflikten erfolgt. Zudem existiert eine Beteiligungsmöglichkeit für eine breitere Arbeitnehmerschaft, was insbesondere Gruppen niedriger Einkommen begünstigt (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.155). Tarifverhandlungen auf lokaler Ebene verschärfen hingegen das Konfliktpotential und verringern die konstruktiven, effizienzsteigernden Effekte der Mitbestimmung. In LMEs wird eine segmentalistische Strategie realisiert. Aufgrund mangelnder Kooperation zwischen Betrieben finden Verhandlungen mit Gewerkschaften konfrontativer statt. Übergreifende Intention von Unternehmen ist die Verringerung gewerkschaftlicher Einflüsse auf die Betriebsebene. Hier wird vermehrt Wert auf die Stabilisierung und Friedenssicherung mit der Kernarbeitnehmerschaft mittels Kontrolle statt Kooperation gelegt (vgl. Thelen, 2001, S.77ff).

Dezentralisierte Verhandlungsstrukturen auf Betriebsebene und sektorale oder zentrale Dialoge mittels organisierter Arbeitgeber- wie auch Arbeitnehmervertretungen schließen sich in CMEs jedoch nicht aus und können als Ausprägung institutioneller Komplementaritäten interpretiert werden. Im Fall einer organisierten Dezentralisierungsbewegung wirken mehrere Verhandlungsebenen ergänzend zueinander und erhöhen die Koordination durch eine optimale Sicherung von arbeitgeber- und arbeitnehmerseitigen Interessen im Zuge einer Anreicherung der Verhandlungsinhalte (vgl. Haipeter & Lehndorff, 2009, S.26f). Die positiven Effekte flächiger Vereinbarungen, wie z.B. die Reduzierung des Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte

oder die Erleichterung der Kooperation mit den Mitarbeitern vor Ort, können somit beibehalten werden. Infolgedessen gestalten sich in CMEs Verhandlungen auf Betriebsebene elastischer (vgl. M. Schröder, 2014, S.29ff).

Das Organ der innerbetrieblichen arbeitnehmerseitigen Interessensvertretung sind üblicherweise Betriebsräte in international divergierender Ausgestaltung, welche meist durch die Arbeitnehmer gewählt werden und ergo ein demokratisches Mandat innehaben (vgl. Freeman & Lazear, 1995, S.42). Diese sind definiert als institutionelle Repräsentativorgane am Arbeitsplatz zur Kommunikation zwischen der Belegschaft eines lokalen Betriebes mit dessen Management. Betriebsräte repräsentieren meist alle Arbeitnehmer eines Standortes, unabhängig von ihrer gewerkschaftlichen Organisation (vgl. Rogers & Streeck, 1995, S.6). In Deutschland beispielsweise existieren per Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtige und umfassend verhandlungsbevollmächtigte Betriebsräte, jedoch formell in strikter Abgrenzung zu Gewerkschaften (vgl. Vitols, 2001, S.338ff). Betriebsräte intensivieren und regulieren den Dialog zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Effekte dessen sind die Reduktion von Informationsasymmetrien aufgrund eines optimierten Informationsflusses, die Erhöhung des gegenseitigen Vertrauens sowie eine verstärkte Kooperationsbereitschaft (vgl. Streeck, 1995, S.344). Weiterhin werden langfristige Bindungen untermauert, welche wiederum Investitionen in spezifisches Humankapital begünstigen, als auch arbeitgeberseitige Kapitalinvestitionen in den Standort (vgl. Freeman & Lazear, 1995, S.28). Jene Faktoren fördern eine Produktionsstrategie der diversifizierten Qualitätsproduktion (vgl. Rogers & Streeck, 1995, S.4). Im Endeffekt tragen Betriebsräte in dieser Wettbewerbsausrichtung ergo zur Produktivitätserhöhung, Profitabilität und Effektivität des Unternehmens bei. Es können ergänzende Lösungsstrategien für Probleme vorgeschlagen werden, welche dem Management ansonsten verborgen blieben. Ergo erhöht die beidseitige Koordination relevanter Informationen und Kreativität die Optionen flexibler Reaktionen auf externe Einflüsse wie Schwankungen der Auftragslage (vgl. Freeman & Lazear, 1995, S.33ff). Dadurch können bessere Entscheidungen mittels eines höheren Informationsstandes getroffen werden (vgl. Freeman, 2009, S.10f). Die konkrete Ausgestaltung von Informations- und Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte variiert jedoch international, wie die folgende Abbildung 9 veranschaulicht.

Abbildung 9: Mitbestimmungsgrad von Betriebsräten (2010)



(Quelle: M. Schröder, 2014, S.23)

Auf der Ordinate ist der Grad an Mitbestimmung abgetragen und korrespondiert mit drei verschiedenen Kategorien von Betriebsräten. Der 1) *paternalistische Typus* wird vom Unternehmen installiert und zielt auf die Verhinderung gewerkschaftlicher Organisation. Die Aufgaben beschränken sich auf eine geduldete, kontrollierbare Repräsentativfunktion (vgl. Rogers & Streeck, 1995, S.10). Somit ist das Kooperationsverhältnis tendenziell kurzfristig angelegt, da das Management die erlassenen Kompetenzen jederzeit wieder entziehen kann. Eine dauerhafte, unabhängige Interessenvertretung ist damit kaum gewährleistet (vgl. Freeman & Lazaar, 1995, S.32f). Ein 2) *konsultativer Rat* dient der politischen Kommunikation und dem Informationsaustausch zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit eines Werkes durch Produktivitätsgewinne. Aktive Mitbestimmungsrechte sind nicht vorgesehen. Der 3) *repräsentative Typus* wird entweder per Gesetz oder Tarifvereinbarung installiert. Die Funktion inkludiert weiterführende, institutionalisierte Partizipationsrechte des Betriebsrats im Sinne einer industriellen Demokratie, komplementär zu klassischen gewerkschaftlichen Strukturen (vgl. Rogers & Streeck, 1995, S.10). Der empirisch gemessene Mitbestimmungsgrad oszilliert dementsprechend von 1-*keine Einspruchsrechte oder Mitentscheidung*, 2-*Anhörungsrechte und Mitentscheidung in sozialen Fragen* und 3-*bindende Einspruchsrechte* auch in ökonomischen Themen. Es zeigt sich, dass dieses Organ der Interessensvertretung mit Ausnahme von Irland in LMEs nicht existiert. In den USA beispielsweise dienten paternalistische Betriebsräte nach 1945 lediglich einer Strategie zur Vermeidung gewerkschaftlicher Organisation auf Werkebene (vgl. Streeck, 1995, S.315f). Der höchste arbeitnehmerseitige Mitbestimmungsgrad herrscht ergo in den CMEs Deutschland, Österreich und den Niederlanden, was als Ausdruck regelmäßiger Absprachen im Sinne einer langfristigen Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern interpretiert werden kann (vgl. M. Schröder, 2014, S.23f). Konsultations- oder Informationsrechte implizieren die arbeitgeberseitige Pflicht zur Information des Betriebsrats vor der Fällung einer Entscheidung. Oftmals beinhaltet dies die Beratung und auch Diskussion von Gegenvorschlägen, lässt die Entscheidungsgewalt jedoch unilateral aufseiten des Managements. Mitbestimmungsrechte hingegen implizieren die Notwendigkeit der Zustimmung des Betriebsrates unter Berücksichtigung dessen Veto-Rechts bei der Entscheidungsfindung (vgl. Rogers & Streeck, 1995, S.8f).

Konträr zur unternehmerischen Strategie der Umgehung des gewerkschaftlichen Einflusses ist eine Anbindung der Betriebsräte an übergeordnete, gewerkschaftliche Strukturen durchaus von Vorteil für Arbeitnehmer. Dergestalt kann eine Koordinierung verschiedener Werksbetriebsräte erfolgen, welche eine Konkurrenz zwischen unternehmensinternen Standorten reduziert und gleichermaßen die Bindung an tarifliche Leitlinien erhöht. Zu diesem Zweck können höher aggregierte, unternehmensweite Betriebsräte etabliert werden (vgl. Haipeter & Lehdorff, 2009, S.28f). Außerdem entsteht meist eine vertikale Beziehung zwischen zentralisierten Gewerkschaften und weitgehend dezentralen Betriebsräten. Sind erstere innerhalb eines Betriebs präsent, entsteht zusätzlich ein horizontales Verhältnis. Dieses kann entweder durch Koexistenz oder Rivalität definiert sein. Üblicherweise verfolgen Gewerkschaften historisch betrachtet jedoch eher allgemeine, politisierte Ziele. Während Betriebsräte betriebsinterne Themen fokussieren, sodass eine differenzierbare Aufgabenverteilung vorherrscht (vgl.

Rogers & Streeck, 1995, S.6ff). Eine Sonderrolle in diesem Kontext kann Europäischen oder Globalen Betriebsräten als freiwilliger, höher aggregierter Koordinationsform zugeschrieben werden. Diese bilden einen Zusammenschluss lokaler oder regionaler Betriebsräte eines transnationalen Unternehmens. Regulatorischer Hintergrund für erstere ist die 1994 beschlossene Richtlinie auf europäischer Ebene. Solche Gremien besitzen vorwiegend Informations- oder Kommunikationsfunktionen, jedoch keine fixierte Verhandlungskompetenz (vgl. Bé, 2008, S.224). In diese Richtung kann gleichermaßen der Europäische Gewerkschaftsverband gewertet werden, welcher kein verbrieftes Verhandlungsmandat besitzt (vgl. Bercusson, 2008, S.132ff). In der Praxis verhandeln diese Repräsentationsorgane internationale Rahmenabkommen mit multinationalen Konzernen, welche normativen, freiwilligen Charakter besitzen. Vorwiegend in Themen der Einhaltung von Arbeitnehmerrechten, wie in Abschnitt 3.4.4 näher ausgeführt wird (vgl. Bé, 2008, S.223f).

### **3.3.3) Humankapital: Institutionelle Konstellationen und Akkumulationsstrategien**

Ein wesentlicher Faktor für die ökonomische Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit, das Wirtschaftswachstum und die Produktivität eines Landes sind die Entwicklung des Arbeitskräftepotentials und dessen Humankapital, ergo das angebotsseitige Qualifikationsprofil einer Nation (vgl. The World Bank, 2010a, S.1; EIU, 2014, S.13; ILO, 2008, S.114; Cedefop, 2010, S.8). Dessen Erträge wiederum werden von der Absorptionsfähigkeit und der Nachfrage des Arbeitsmarkts in Anlehnung an dessen sektorale Struktur beeinflusst. Ergo durch das nachfrageseitige Qualifikationsprofil eines Landes (vgl. Keane et al., 2010, S.122ff). Ein steigendes Humankapitalniveau erlaubt technologischen sowie systemischen Fortschritt, bzw. die Absorption importierter Technologien und bildet eine zentrale Determinante nationaler Möglichkeitsräume, bzw. deren Erweiterung (vgl. Woessmann, 2011, S.298ff). Bei ungenügendem Angebot kann es langfristig zu marktwirtschaftlichem Rückstand kommen, mit negativen Auswirkungen auf die soziale und politische Stabilität (vgl. Strack et al., 2014a, S.3).

Zum Auf- und Ausbau nationaler, kompetitiver Wettbewerbsvorteile ist ergo der kollektive Aufbau von Humankapital entscheidend (vgl. Hanushek & Kimko, 2000, S.1184). Dies geschieht auf der Ebene der Gesellschaft, Unternehmen und Arbeitskräfte. Fähigkeiten und Kompetenzen stellen den ökonomischen Möglichkeits- oder Handlungsspielraum von Firmen sowie Volkswirtschaften dar (vgl. Paus, 2014, S.181f) und gestalten in Entwicklungs- und Schwellenländern ökonomische Aufholprozesse, insbesondere relevant für HMEs und DMEs (vgl. Dahmann & Gaudin, 2010, S.31f; Aubert et al., 2010b, S.58ff; Barro & Lee, 2010, S.1), welche wiederum vor dem Hintergrund nationaler Gegebenheiten pfadabhängig verlaufen (vgl. Aubert et al., 2010a, S.3f; Paus, 2014, S.183). Obgleich in dieser Ländergruppe meist niedrige Bildungsstände vorherrschen (vgl. Almeida et al., 2012, S.1). Die Grundannahme der Humankapitaltheorie dergestalt lautet, dass eine höhere Qualifikation in höheren Produktivitätsniveaus und gleichwohl steigenden Löhnen resultiert (vgl. Gärtner et al., 2015, S.263). Im in-

ternationalen Vergleich kann festgestellt werden, dass das durchschnittliche Produktivitätsniveau in Hochlohnländern etwa den vierfachen Wert erreicht, als in Entwicklungs- und Schwellenländern (vgl. ILO, 2008, S.16). Generell lässt sich global und insbesondere in den entwickelten CMEs und LMEs eine wachsende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften feststellen, was den Faktor Humankapital stetig in den Vordergrund rückt (vgl. Larsen et al., 2010, S.165f; Foster et al., 2012, S.1). So ist der Bedarf an unqualifizierten Arbeitnehmern in entwickelten Ländern, welche sich an der technologischen Grenze bewegen, relativ gering im Vergleich zu Entwicklungs- oder Schwellenländern. Insofern gestaltet sich die Komposition des Humankapitals unterschiedlich, abhängig vom ökonomischen Entwicklungsstand. Je weiter ergo die ökonomische Entwicklung ist, desto größer ist der Effekt höherer Qualifizierung auf die Wachstumsrate eines Landes (vgl. Vandenbussche et al., 2004, S.3ff).

Die Primarstufe des Bildungssystems stellt dabei die institutionelle Basis dar. Darauf aufbauend erzeugen eine sekundäre und tertiäre Ausbildung Kernkompetenzen einer wettbewerbsfähigen Ökonomie, wie beispielsweise technisches Wissen (vgl. The World Bank, 2007, S.117ff). Da bereits früh die Basis für kognitive Fähigkeiten gelegt wird, welche später die Erreichung maximaler Bildungsgrade und Arbeitsproduktivität mit determiniert (vgl. Larsen et al., 2010, S.173ff), wird der nationale Bildungs- und Humankapitalbestand von der Gesamtheit des Bildungssystems geprägt. Dergestalt benötigen hochqualifizierte Arbeitskräfte als Faktor für Innovation und Produktivität gleichermaßen eine adäquate Basisbildung (vgl. Milbradt et al., 2011, S.22). Einflussfaktoren auf ökonomischen Fortschritt und Wachstum sind dabei die Quantität und Qualität von Bildungseinrichtungen (vgl. Hanushek & Kimko, 2000, S.1189f), hinsichtlich Dichte des Netzwerks (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.88), Dauer des durchschnittlichen Schulbesuchs sowie Relevanz und Anwendbarkeit der erlernten Inhalte (vgl. Carneiro et al., 2010, S.10ff). So besitzen die institutionellen Gegebenheiten von Bildungseinrichtungen sowie das Bildungsniveau, als auch die Gestaltung des Übergangs vom Schulsystem in den Arbeitsmarkt wesentliche makroökonomische Konsequenzen. Diese betreffen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Nation, Lohnstrukturen sowie das gesamtgesellschaftliche Produktivitätsniveau. Instrumente und Maßnahmen der Arbeitsmarktflexibilität tragen dabei zur Generierung von Komplementaritäten zwischen den institutionellen Systemen bei, da sie mitunter die Ein- und Austrittsbedingungen des Arbeitsmarkts determinieren (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.7).

Eine Koordination von Arbeitsmarkt und Bildungssektor erhöht zudem die Passgenauigkeit angebotener und nachgefragter Fähigkeiten und ermöglicht dadurch eine höhere Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer (vgl. Almeida et al., 2012, S.2). So können ebenfalls Arbeitnehmer mit höherer Qualifikation nicht den Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen (vgl. Robalino & Almeida, 2012, S.11). Damit ist ein hoher Bestand an Humankapital (Angebot) bei lediglich geringwertigen Einsatzmöglichkeiten (Nachfrage) wenig produktiv, sodass eine definitorische Trennung zwischen Fähigkeit und Aufgabe im Leistungserstellungsprozess impliziert wird (vgl. Acemoglu & Autor, 2010, S.45f). Durch eine höhere Übereinstimmung von Qualifikationsangebot und -nachfrage kann gesamtwirtschaftlich die Arbeitslosigkeit vermindert sowie in produktive Beschäftigung umgewandelt werden (vgl. The World Bank, 2010a,

S.2ff). Staatliche Bildungsangebote zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit sind insbesondere für gering- oder unqualifizierte Arbeitnehmer relevant, um Zugang zu arbeitsmarktrelevantem Humankapital zu gewähren, oder zur Akkumulation zusätzlicher, notwendiger Qualifizierung zur Erleichterung des Eintritts in das Erwerbsleben (vgl. Kluge et al., 2012, S.133ff).

Einschränkungen der Fähigkeiten des Arbeitskräftepotentials, als auch der Belegschaften begrenzen ebenso die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Eine Option zur Erweiterung der internen Wissensbestände, der Akkumulation von Humankapital und damit potentiellen Erhöhung des intern funktionalen Flexibilitätsgrads ist die externe Rekrutierung qualifizierter und erfahrener Arbeitnehmer, welche spezifisches, wettbewerbsrelevantes Humankapital mitbringen (vgl. Narduzzo et al., 2002, S.30f). Es handelt sich um Wissenstransfer zwischen Unternehmen, welcher verstärkt in liberalen Arbeitsmärkten in LMEs Anwendung findet (vgl. Argote & Darr, 2002, S.62f). Die Heterogenität von Unternehmen hinsichtlich unterschiedlicher lokaler Wissensbestände und Niveaus an akkumuliertem Humankapital besitzt einen signifikanten Einfluss auf die Varianz der Produktivität und die Leistungsfähigkeit von Firmen innerhalb einer Branche (vgl. Henderson & Cockburn, 2002, S.170f). Diese Argumentation entspringt der *ressourcenbasierten Unternehmenstheorie*, wonach Firmen an Handlungsflexibilität mittels Generierung interner Kapazitäten zum Ausgleich externer Restriktionen gewinnen. Hierbei wird die Verbindung zur Beschaffenheit und Flexibilität des Arbeitsmarktes sowie des Arbeitskräftepotentials ersichtlich. Bezug nehmend auf die Existenz spezifischen Humankapitals rückt ebenfalls die nationale Wirtschaftsstruktur, ergo vorhandene Quellen praxisrelevanten Erfahrungswissens und Fähigkeiten, in den Fokus (vgl. Appleyard et al., 2002, S.183f). Diesen Zusammenhang verdeutlicht die nachstehende Tabelle 7.

Tabelle 7: Industrielle Entwicklung und Qualifikationsanforderungen

Industrial deepening	Technological capability	Skill demand	Education and training	In-firm training	Links to other players
Low-level, simple assembly and processing mainly for domestic market	Ability to master simple assembly technologies, copy simple designs and repair machines, but no capacity to adapt processes	Literacy, numeracy and simple technical and managerial training	Formal primary education	No formal in-firm training. Informal learning through repetition and trial and error	None likely
Intermediate level, including export-oriented activities in light industry	Capability to undertake minor adaptations to processes and products, but little or no design and development capabilities	Low base of engineering and scientific skills. Small and medium-size enterprises have low skill levels	Good secondary and technical schooling and management and financial training	Some in-house training mainly by export-oriented firms	To buyers and suppliers, but very unlikely to technology institutions
Advanced and deep industrial structure mainly in technology-intensive industries	Ability to monitor, import, adapt and operate state-of-the-art advanced technologies	Highly specialized manufacturing skills with a focus on technical subjects such as engineering and mathematics	Excellent tertiary technical education and specialized industrial training by institutions of technical and vocational education and training. High numbers of university-trained managers	Large investments in formal and informal in-firm training	Strong to suppliers, buyers, consultants, universities and technology institutions

(Quelle: UNIDO, 2013, S.90)

Barrientos et al. (2011) kategorisieren Arbeitskräfte nach Humankapitalerfordernissen und Art der Tätigkeit in fünf Gruppen, parallel zu den drei oben aufgeführten Stufen industrieller Entwicklung, welche nachfolgend in Zusammenhang gebracht werden. Der Abschluss einer mindestens primären oder sekundären Schulbildung stellt ein essentielles Kriterium ökonomischen Wachstums dar (vgl. Hanushek & Kimko, 2000, S.1184f). Ein verpflichtender Schulgang, die institutionelle Organisation des Bildungssystems sowie das nationale Wohlstandsniveau bilden wichtige Determinanten für das durchschnittliche Bildungsniveau der Arbeitskräfte eines Landes (vgl. UNESCO, 2012, S.32ff). 1) *Haushalts- und Heimarbeit* findet sich vor allem in Entwicklungsländern. Typischerweise geht die Form mit wenig produktiver und unbezahlter Arbeit im Sinne informeller Beschäftigung und einem geringen Bildungsgrad einher. 2) *Wenig qualifizierte und arbeitsintensive Tätigkeiten* bilden die unterste Stufe bezahlter Lohnarbeit des formellen Sektors. Üblicherweise sind hier einfache Montageaufgaben impliziert. Die Bekleidungs-, Textil und Nahrungsmittelindustrie können zu den arbeitsintensiven *low-tech* Industrien gezählt werden (vgl. UNIDO, 2013, S.62f). In der Regel beinhaltet diese Kategorie die Beschäftigung un- und angelernter Arbeiter (vgl. Postel-Vinay & Robin, 2002, S.2311). 3) *Mittelqualifizierte Arbeit* beinhaltet Arbeitskräfte mit einem höheren Ausbildungsgrad, da Aufgaben der Qualitätskontrolle, Maschinenbedienung oder produktionsnahe Dienstleistungen eingeschlossen sind. Zu medium-tech Industrien zählen die Plastikindustrie oder Metallbearbeitung (vgl. UNIDO, 2013, S.64f). Dergestalt können hier verschiedene Berufsgruppen einbezogen werden: qualifizierte Arbeiter, Verwaltungsangestellte oder Mitarbeiter in Dienstleistungstätigkeiten (vgl. Postel-Vinay & Robin, 2002, S.2311). 4) *Hochqualifizierte technologieintensive Arbeit* wird als kapitalintensive Form klassifiziert. Typische Sektoren der high-tech Industrie mit hohem Einkommens- und Wachstumspotential sind die chemische, Elektro- oder Automobilindustrie und der Maschinenbau (vgl. UNIDO, 2013, S.65f). Die Tätigkeitsebene beinhaltet höherwertige Aktivitäten wie beispielsweise Forschung und Entwicklung und bedarf eines hohen Maßes an Humankapital, beispielsweise Techniker oder kaufmännisches Fachpersonal mit ausgeprägter Berufserfahrung (vgl. Postel-Vinay & Robin, 2002, S.2311). 5) *Wissensintensive Arbeit* beinhaltet insbesondere hochwertige Aufgaben in Wissenschaft oder Maschinenbau und stellt einen geringen Anteil der gesamten Arbeitskräfte dar (vgl. UNIDO, 2013, S.66f). Hierunter können z.B. Ingenieure, Manager, leitende Angestellte oder Forscher subsummiert werden (vgl. Postel-Vinay & Robin, 2002, S.2311).

Gemeinhin gehen mit dem Aufbau von Humankapital auch ein sozialer Aufstieg, ein höheres Einkommen sowie Arbeitsplatzsicherheit einher. Letzteres affektiert gleichermaßen die Beteiligung an gewerkschaftlicher Organisation und der Aushandlung von Arbeitsbeziehungen (vgl. Barrientos et al., 2011, S.326ff). Generell steigt ebenso die Intensität von Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen mit dem Qualifikationsniveau der Tätigkeiten. Dies kann damit begründet werden, dass die Anforderungen an die Arbeitsaufgabe zunehmend spezialisiert sind (vgl. UNIDO, 2013, S.90f). Arbeitsplatzrelevante, spezifische Fähigkeiten werden auf Basis schulisch erworbener, allgemeiner Kompetenzen akkumuliert (vgl. Robalino & Almeida, 2012, S.13). So zeigen Studien, dass die Erhöhung der Schul- und Ausbildungsdauer um ein Jahr das durchschnittliche Einkommen um 3-6% und den Output pro Arbeiter um 5-15% erhöhen kann

(vgl. UNIDO, 2013, S.84). In Niedriglohnländern kann der Lohn dabei um 10-20% angehoben werden (vgl. The World Bank, 2010b, S.9). Global liegt die durchschnittliche, schulische Verweildauer in 2010 bei 8,9 Jahren. Die längste Schulausbildung besteht im Mittel in Nordamerika und Westeuropa mit 10,6 Jahren, gefolgt von Lateinamerika mit 10,3 Jahren. Süd- und Westasien bilden mit 5,7 Jahren das Schlusslicht (vgl. UNESCO, 2012, S.12f).

Insbesondere in der Kooperation mit internationalen Unternehmen sind akkumulierte Fähigkeiten zentral, um Qualitätsanforderungen, Standards und Prozessen adäquat zu entsprechen. Dies beinhaltet den Aufbau von Humankapital durch Schulungs-, Ausbildungs- oder Zertifizierungsprogramme (vgl. Cattaneo et al., 2013, S.32ff). Studien zur Folge fehlt es insbesondere in Entwicklungsländern häufig an wichtigen Kompetenzen. Dies lässt sich auf mangelhafte Quantität und Qualität der Bildungseinrichtungen oder die Relevanz der Inhalte gegenüber Markterfordernissen zurückführen (vgl. Larsen et al., 2010, S.167ff). So sind nach Befragungen der Weltbank rund 25% der Unternehmen in den OECD-Ländern und Zentralasien besorgt über inadäquate Qualifikation von Arbeitnehmern sowie 50% in Ostasien und dem Pazifikraum (vgl. The World Bank, 2010a, S.13). Eine Ursache dessen ist, dass in Entwicklungs- und Schwellenländern weithin die Ansicht verbreitet ist, dass die Bereitstellung von (Aus-)Bildung eine rein staatliche Domäne sei, was durch mangelnde Koordination mit der Privatwirtschaft die Bildungsqualität und Relevanz reduziert (vgl. Psilos & Gereffi, 2011, S.3). Obgleich Studien bereits belegen, dass eine koordinierende Funktion des Staates effektiver für die ökonomische Entwicklung ist, als die direkte Durchführung von Ausbildungsinitiativen (vgl. Fernandez-Stark et al., 2011a, S.66). Hintergründe solcher Missstände sind oftmals ein Mangel an Ressourcen, ungenügende Informationskanäle oder institutionelle Kapazitäten (vgl. Gereffi et al., 2011, S.245f). Zur Ausbildung und Entwicklung eines adäquaten Niveaus an Humankapital sind ergo zunächst Investitionen in Schul- und Ausbildungssysteme nötig sowie die Unterstützung von Unternehmen, beispielsweise durch Kooperationsmöglichkeiten mit öffentlichen Forschungsinstituten, Informationsplattformen oder komplementären staatlichen Investitionen in Forschung und Entwicklung (vgl. Dubarle, 2010, S.75ff; De Ferranti et al., 2003, S.137f).

#### **3.3.3.1) Kategorien von Humankapital: Akkumulation und Nutzen**

Generell können drei Typen von Humankapital unterschieden werden: 1) *betriebs-* und 2) *industriespezifisches* sowie 3) *allgemeines*. Ersteres wird meist durch die Qualifizierungsform des *on-the-job Trainings* direkt am Arbeitsplatz oder arbeitsplatznah erworben. Die zweite Kategorie wird durch berufliche Ausbildung vermittelt, oftmals in Kooperation mit Arbeitgebern, und letzteres vorwiegend in formalen, schulischen Bildungskontexten (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.17; Brada & Signorelli, 2012, S.245). Des Weiteren kann kollektiv akkumuliertes, spezifisches Humankapital als einzigartiges, in einer Branche heterogen verteiltes Wissen und somit als Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens angesehen werden (vgl. Henderson & Cockburn, 2002, S.155ff).



Die Übertragbarkeit der Kompetenzen und Fähigkeiten zwischen Unternehmen steigt entlang der obigen Reihenfolge, während der spezifische Wert der Kompetenzen für den Arbeitgeber, als auch das Risiko von sunk costs des Qualifikationsaufwandes, aufgrund der verringerten Anwendbarkeit außerhalb des Unternehmens fallen (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.148f). Ergo wird die Übertragbarkeit dadurch definiert, dass viele Arbeitgeber dieselben Qualifikationen nachfragen, welche eher allgemeiner Natur sein müssen (vgl. Robalino et al., 2012, S.51). Somit verliert insbesondere betriebspezifisches Humankapital bei einem Arbeitgeberwechsel seinen Wert (vgl. Morita, 2006, S.2), da lediglich ein oder wenige Arbeitgeber diese Qualifikationen nachfragen (vgl. Robalino et al., 2012). Dadurch steigt vor allem durch hohe Ausprägungen transportablen und allgemeinen Humankapitals die Chance eine neue Arbeitsstelle bei gleichem Lohnniveau nach einer Kündigung zu finden (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001a, S.1). So ist der Wert des Erfahrungswissens, bzw. industriespezifischen Humankapitals bei einem Arbeitsplatzwechsel innerhalb derselben Branche größer, als bei einem Wechsel in einen anderen Sektor (vgl. Lee & Wolpin, 2004, S.25ff). Ergo ist in Summe allgemeines Humankapital durch seine breite Anwendbarkeit eher für standardisierte Einsatzgebiete relevant, während spezifisches Humankapital mit geringer Übertragbarkeit in der Regel ein höheres Niveau an Komplexität und Spezifität übertragener Aufgaben erlaubt (vgl. Porter, 1998, S.78ff). Dadurch kann konstatiert werden, dass ersteres verstärkt einhergeht mit liberalen, wettbewerbsorientierten Arbeitsmärkten in LMEs. Während letzteres ein gewisses Maß an Beschäftigungsschutz zur Risikominimierung im Rahmen der Akkumulation voraussetzt, vorwiegend in CMEs (vgl. Iversen, 2007, S.281). Wenn Unternehmen und Arbeitnehmer in Bildung investieren, sind sie zum einen abhängig von hochspezialisierten Arbeitskräften und haben zum anderen die Rentabilität der Investitionen zum Ziel, in Form von dauerhaften Beschäftigungsbeziehungen (vgl. Mares, 2001a, S.186).

Insbesondere *on-the-job Trainings* können insofern ungeachtet der Akkumulationsstrategie angewendet werden. Sie sind entweder formell oder informell gestaltet und somit gleichermaßen unabhängig vom Arbeitsmarktsektor. Zudem werden die kontinuierliche Entwicklung der Arbeitskräfte und Anpassung an technologischen Fortschritt zur Erhöhung der Produktivität unterstützt (vgl. Cedefop, 2011, S.37f; Hornstein et al., 2005, S.45f). On-the-job Training steuert einen hohen Anteil zur Entwicklung von spezifischem Humankapital bei und nimmt in der Regel mit der Unternehmensgröße, als auch der Dynamik ökonomischer Aktivitäten zu (vgl. The World Bank, 2010a, S.14f). Die Zentralität von betriebspezifischem Humankapital steigt tendenziell auch mit der Qualifikationsstufe, sodass die Investitionen entsprechend zunehmen. Hierdurch steigt jedoch die Ungleichheit zwischen den Qualifikationsgruppen (vgl. Lee & Wolpin, 2004, S.25ff; Eurofound, 2012, S.102). Gut ausgebildete lokale Arbeitskräfte und ein hohes Produktivitätsniveau sind das Ergebnis (vgl. White, 2010, S.307f). Die Anwendung korreliert positiv mit der Technologieintensität der Industrie, dem Exportstatus und ausländischer Besitzstruktur (vgl. Larsen et al., 2010, S.186). Ergo findet diese Form der Humankapitalakkumulation, obgleich divergierend in Intensität und Qualität, sowohl in entwickelten, als auch verstärkt als Alternative zu anderen formellen Ausbildungsprogrammen in Entwick-

lungs- und Schwellenländern Anwendung (vgl. Almeida & Cho, 2012, S.105ff). Dergestalt ergeben Studien, dass Qualifikationsmaßnahmen entweder am Arbeitsplatz oder innerhalb des Werks den größten Zuwachs im Kontext der Arbeitsproduktivität besitzen (vgl. Cedefop, 2012, S.89ff). *Duale Ausbildungssysteme* kombinieren die schulische Vermittlung allgemeinen Humankapitals mit der unternehmensseitigen, praktischen Ausbildung und erhöhen damit die Beschäftigungschancen und multifunktionale Einsetzbarkeit der Mitarbeiter (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.17). Insgesamt kann außerdem eine positive Korrelation zwischen der durchschnittlichen Dauer von Beschäftigungsverhältnissen und der Spezifität, bzw. dem Niveau der Qualifikation nachgewiesen werden (vgl. Hall & Gingerich, 2009, S.14).

### **3.3.3.2) Effekte der Arbeitsmarktflexibilität: Spezifität und Beschäftigungsschutz**

Der Beschäftigungsschutz kann im Sinne der Akkumulation von Humankapital als Korrektivinstrument von Marktfehlern angesehen werden (vgl. Wood, 2001, S.252). Arbeitnehmer streben bei ihren Entscheidungen nach dem höchsten Nutzen und Ertrag bei gegebenen Rahmenbedingungen und Handlungsalternativen (vgl. Chen, 2009, S.23). So erfolgt der Austritt aus dem Bildungssystem, bzw. das Ende weiterer Qualifikationsmaßnahmen, wenn der zu erwartende materielle und nicht-materielle Nutzen- oder Ertragszuwachs der Akkumulation von Humankapital dessen Opportunitätskosten unterschreitet (vgl. Heckman & Navarro, 2005, S.344ff; Buera, 2006, S.2ff). Je höher die erwarteten, zukünftigen Erträge und je geringer das Risiko des Arbeitsplatzverlustes ist, desto eher tendieren Mitarbeiter zur Akkumulation von spezifischem Humankapital (vgl. Amable, 2003, S.60f). Die Ertragserwartungen der Bildung wiederum sind abhängig von institutionellen, ökonomischen sowie politischen Rahmenbedingungen (vgl. Carneiro et al., 2010, S.2ff). Unternehmen hingegen werden mit ihrem Streben nach Nutzenmaximierung und höheren Gewinnmargen als kostenminimierende Akteure definiert (vgl. Postel-Vinay & Robin, 2002, S.2300). Somit kann die Akkumulation von Humankapital als ein Element der internen Beschäftigungssicherung, bzw. der externen Wiederbeschäftigungsgarantie für Mitarbeiter dienen (vgl. ILO, 2008, S.5).

Aufgrund des systembedingten Unsicherheitsmoments in LMEs sind auch Arbeitgeber kaum geneigt, in spezifische Qualifikationen ihrer Mitarbeiter zu investieren, da die Gefahr des Abworbens besteht (vgl. M. Schröder, 2014, S.34f). Aufgrund dessen besitzen Arbeitnehmer im neoklassischen Unternehmensverständnis keinerlei spezifisches, sondern ausschließlich allgemeines Humankapital (vgl. Fauver & Fuerst, 2006, S.679). Eine ähnliche Sachlage liegt in CMEs hinsichtlich befristeter Beschäftigungsformen vor. Aufgrund der kürzeren Beschäftigungsdauer und der Unsicherheit einer Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis investieren Arbeitgeber im internationalen Vergleich weniger in die Humankapitalerhöhung ihrer befristeten Mitarbeiter, da die Rentabilität der Investition nicht zwingend gegeben ist. Dies wiederum verstärkt den Dualismus am Arbeitsmarkt (vgl. OECD, 2014b, S.184ff). Die Gestaltung des Arbeitsmarktes dient somit als Signalgeber zur individuellen Bildungsrendite, bzw. für den Wert einer Investition in verschiedene Formen von Humankapital (vgl. Salehi-Isfahani & Mur-

phy, 2007, S.4). Ergo gilt insgesamt, dass die Anreize zur Investition in spezifisches Humankapital mit dem Grad an Beschäftigungsschutz zunehmen. Wenngleich in der Praxis eine starke Heterogenität zwischen Berufsgruppen, Alter und Geschlecht vorliegt. Grundsätzlich besitzen Arbeitnehmer jedoch eine höhere Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitgeber streben eine eher langfristige Zusammenarbeit an (vgl. Almeida & Cho, 2012, S.112ff). Mit zunehmender Qualifikationsstufe steigt ebenfalls die individuelle Einkommensvarianz. Löhne werden damit in der gleichen Kategorie heterogener. Wohingegen die Varianz in den untersten Qualifikationsniveaus gegen Null tendiert. Das wiederum bedeutet, dass die persönliche Verhandlungsposition eines Arbeitnehmers mit der Qualifikationsstufe ansteigt. Ergo werden die höchsten Gehälter bei Kombinationen großer, produktiver Firmen mit hoch qualifizierten, erfahrenen Spezialisten verhandelt (vgl. Postel-Vinay & Robin, 2002, S.2327ff).

Je höher allerdings die Arbeitsmarktflexibilität und je geringer der Kündigungsschutz ist, desto optimaler gestaltet sich die Allokation des Faktors Arbeit (vgl. Eckstein & van den Berg, 2007, S.547). Je flexibler die Beschäftigungsmöglichkeiten insbesondere für junge Absolventen sind, desto größer ist tendenziell die Integrationsfähigkeit des Arbeitsmarkts und desto kleiner die Barrieren der Mobilität. Eine höhere Ausgestaltung letzterer kann in Entwicklungs- und Schwellenländern wiederum zu einer Zunahme der Beschäftigung auf dem informellen Arbeitsmarkt beitragen (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.12f). Tendenziell unsichere Arbeitsverhältnisse existieren in entwickelten Nationen insbesondere in LMEs. Entsprechend sind Kündigungsschutzbestimmungen schwächer ausgeprägt. Arbeitsmärkte sind dort hoch flexibel, was zwar die Wiederbeschäftigungswahrscheinlichkeit bei einem Arbeitsplatzverlust erhöht, jedoch nicht die Chance auf gleiche Entlohnung bei einem anderen Arbeitgeber, im Zusammenhang mit der Akkumulation von spezifischem Humankapital (vgl. M. Schröder, 2014, S.35ff). Außerdem sollten Arbeitnehmer nach einer Kündigung mit einem Portfolio an allgemeinem Humankapital schnell eine neue Anstellung finden. Dies reduziert wiederum die Notwendigkeit eines starken Beschäftigungsschutzes. Der gegensätzliche Fall tritt in CMEs ein (vgl. Amable & Azizi, 2011, S.5). Dergestalt belegen Studien weiterführend, dass Erfahrungswissen im Rahmen der Lohnfindung in LMEs lediglich 5% der Einkommensdispersion erklären, verglichen zu etwa 30% in CMEs (vgl. Lentz & Mortensen, 2010, S.587). Solche Unsicherheiten reduzieren die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Investition in Humankapital, da die Renditen nicht gesichert sind (vgl. Robalino & Almeida, 2012, S.15f). Im Kontext spezifischer Kompetenzen herrscht in dieser Konstellation ergo Einkommensunsicherheit. Während allgemeine Kompetenzen die Mobilität aufgrund ihrer breiten Anwendbarkeit fördern. Die Konsequenz für Unternehmen, welche auf hoch qualifizierte, spezialisierte Mitarbeiter in LMEs angewiesen sind, gestaltet sich in einer Unterversorgung mit adäquaten Fachkräften, weil es hierfür national keinen komparativen Wettbewerbsvorteil gibt (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.145ff).

Zudem kann empirisch belegt werden, dass Unternehmen in einem Umfeld mit Konzentration auf industrie- und betriebsspezifische Fähigkeiten, dazu tendieren, Kündigungen auch in Phasen der Rezession zu vermeiden, um akkumuliertes Humankapital langfristig zu sichern, was eine Konzentration auf interne Flexibilisierungsinstrumente impliziert. Diese Korrelation steigt mit der Unternehmensgröße, da sich die Beschäftigungssicherung für kleinere und mittlere

Betriebe oftmals als zu teuer darstellt. Eine zusätzliche Wirkung langfristiger, geschützter Arbeitsverhältnisse ist eine engere Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sowie die Bereitschaft von Unternehmen zur Beteiligung an einem qualifizierten Ausbildungssystem zum Aufbau von spezifischem Humankapital (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.145ff). Hinsichtlich der Flexibilität von Unternehmen ergeben sich damit in Abhängigkeit der institutionellen Rahmenbedingungen zwei mögliche Strategien zur Erhöhung des mitarbeiterseitigen Bestandes an Humankapital: Ausnutzung des internen Arbeitsmarktes durch Weiterbildung und Entwicklung der Belegschaft als Form der intern funktionalen Flexibilität (eher CMEs), oder die Rekrutierung von Wissensträgern über den externen Arbeitsmarkt durch Abwerbung, als Ausprägung der extern numerischen Flexibilität (eher LMEs) (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.391f). Die folgende Tabelle 8 fasst die genannten Zusammenhänge kurz zusammen.

Tabelle 8: Humankapitalprofile und Beschäftigungsschutz

		Employment protection	
		Low	High
Unemployment protection	High	Industry-specific skills Example: Denmark	Industry-specific, firm-specific skill mix Example: Germany
	Low	General skills Example: United States	Firm-specific skills Example: Japan

(Quelle: Estevez-Abe et al., 2001, S.154)

Instrumente der Arbeitslosenversicherung und -unterstützung zeigen komplementäre Effekte mittels Einkommensabsicherung im Falle der Arbeitslosigkeit und unterstützen tendenziell Investitionen in spezifisches Humankapital (vgl. Thelen, 2014, S.15). International divergieren Bezugssysteme sozialer Absicherung stark (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001a, S.8ff). Zudem variiert der jeweilige Beteiligungsgrad der verschiedenen Akteure an Sozialversicherungszahlungen. So existieren Systeme, welche beispielsweise auf einer gemeinsamen Beteiligung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufbauen, vom Staat (mit)getragen werden oder auch von Gewerkschaften mitfinanziert sind (vgl. Mares, 2001b, S.52ff). Weiterhin gilt: Je fragmentierter der Produktionsprozess eines Unternehmens ist und je kleiner der Umfang der jeweiligen Arbeitsaufgaben, desto weniger werden (hoch)qualifizierte Mitarbeiter benötigt. US-amerikanische, fordistisch geprägte Automobilunternehmen sind ein Beispiel hierfür. Japanische Produzenten, welche hohe Problemlösefähigkeiten, eine breite Einsetzbarkeit und Ergebnisverantwortung von ihren Mitarbeitern erwarten, bilden den Gegensatz. Dort existiert außerdem ein sehr starker Beschäftigungsschutz mit der Tendenz zu Lebenszeitbeschäftigungen (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.147ff).

Ergo ergibt sich eine institutionelle Komplementarität zwischen nationalem Arbeitsmarkt, dem System der Arbeitsbeziehungen, der Regulierung des Beschäftigungsschutzes, der Arbeitslosenunterstützung, dem Bildungssystem, als auch der Produktionsorganisation. Diese Faktoren wiederum unterstützen die nationale Wettbewerbsstrategie (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001a, S.2; Soskice, 2007, S.92).

### **3.3.3.3) Ergänzende Einflüsse: Akkumulationsstrategie und industrielle Beziehungen**

Wo industrielle Beziehungen auf starken Gewerkschaften basieren, einhergehend mit koordinierten Tarifverhandlungen, ist der Einsatz von industrie- oder betriebspezifischem Humankapital effizienter für Unternehmen (vgl. Thelen, 2014, S.12). Hintergrund und gleichzeitig Resultat ist eine durchschnittlich längere Betriebszugehörigkeit aufgrund stärker geschützter Arbeitsverhältnisse und reduzierter, extern numerischer Flexibilität sowie geringeren Möglichkeiten des Abwerbens durch eine einheitliche Lohnsetzung und Qualifikationssysteme (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.394f).

Die Existenz einer kollektiven Lohnsicherung im Sinne von koordinierten Tarifverhandlungen verstärkt demnach das zu erwartende Einkommen bei einem Arbeitsplatzwechsel und begünstigt somit die Akkumulation von spezifischem Humankapital (vgl. M. Schröder, 2014, S.44f). Zudem kann hier im Falle der Arbeitslosigkeit mit einem hohen Maß an Absicherung während der Arbeitsplatzsuche gerechnet werden, was wiederum die Erwartungssicherheit zukünftiger, adäquater Entlohnung für die erlernten Kompetenzen erhöht. In Japan hingegen übernimmt das Vertrauen in eine lebenslange Beschäftigung im Unternehmen diesen Part (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001a, S.2f). Dies führt zu verstärkten Investitionen in industrie- und betriebspezifisches Humankapital sowie zu produktiveren Arbeitsbeziehungen hoch qualifizierter Arbeitskräfte (vgl. MacLeod, 2010, S.46). So sind besonders in Ländern mit einer Fokussierung auf industriespezifische Qualifikation koordinierte Verhandlungssysteme auf nationaler oder Branchenebene stark ausgeprägt (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.394). Während ein derartiges Koordinationsniveau in Nationen mit Konzentration auf allgemeine (z.B. USA) oder zumeist unternehmensspezifische (z.B. Japan) Kompetenzen kaum zu finden ist. Weiterhin existiert ein erhebliches Lohngefälle von Systemen mit industrieweiter Verhandlungskoordination und einer Konzentration auf spezifisches Humankapital (CMEs) zu Systemen ohne derartig koordinierte Verhandlungen bei einer hohen Ausprägung allgemeiner Kompetenzen (LMEs). Dieser Zusammenhang erklärt rund 70% der internationalen Lohndispersion (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.176f).

Eine größere Verhandlungsmacht der Arbeitgeber hingegen führt zu geringeren Lohnzuwächsen und dergestalt zu einer geringeren Rendite der Bildung. Dies wiederum reduziert die arbeitnehmerseitige Bereitschaft zur Investition in Humankapital (vgl. Robalino et al., 2012, S.52f). Weiterführend können starke Gewerkschaften auch Ausbildungssysteme mitkoordinieren, wie am Beispiel Deutschlands ersichtlich wird (vgl. Hall & Gingerich, 2009, S.14f). Die Existenz organisierter Arbeitgeberverbände zur Bereitstellung und aktiven Weitergabe von Informationen führt wiederum zur verstärkten Investitionsbereitschaft vonseiten der Arbeitgeber in Qualifizierung. Da die Gefahr des Trittbrettfahrens anderer Unternehmen mittels gezielter Abwerbung hochqualifizierter Arbeitnehmer nicht oder kaum vorhanden ist. So unterstützt die Erwartungssicherheit über das Verhalten der Kontrahenten gleichermaßen das gesellschaftliche Qualifikationsniveau durch die langfristige Akkumulation von Humankapital (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.393). Insofern tragen kooperative und koordinierte industrielle Beziehungen auf beiden Seiten zur Intensivierung von Qualifizierungsmaßnahmen bei (vgl. ILO,

2008, S.60). Ein weiteres positives Moment ist die staatliche Unterstützung der Bildungssysteme hinsichtlich der Verfügbarkeit öffentlicher Mittel (vgl. Culpepper, 2001, S.284ff), Bereitstellung von Informationen und institutioneller, bildungspolitischer Koordinationsmechanismen und Kooperationsplattformen (vgl. ILO, 2008, S.117f). Dergestalt kann ein negativer Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit spezifischen Humankapitals in einer Marktwirtschaft mit der Arbeitskräftemobilität konstatiert werden. Dies lässt sich als Komplementaritätseffekt institutioneller Konfigurationen entlang der Dichotomie von LMEs und CMEs interpretieren. Es erfolgen Interdependenzen zwischen der Koordinationsstruktur der arbeitnehmer- und arbeitgeberseitigen Interessenvertretung, der gesamtgesellschaftlichen Akkumulation von Humankapital sowie der unternehmerischen Produktionsstrategie (vgl. Morita, 2006, S.2f).

#### **3.3.3.4) Berufliche Bildungssysteme: Komplementaritäten zur Akkumulationsstrategie**

Berufliche Bildungssysteme (*VET* – Vocational Education and Training), ob zur Vermittlung allgemeinen oder spezifischen Humankapitals in verschiedenen Ausgestaltungen, tragen basal zur Beschäftigungsfähigkeit junger Arbeitnehmer bei (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.7), mittels Erleichterung des Übergangs vom schulischen Bildungssystem in die Berufswelt (vgl. Noelke & Horn, 2011, S.3) sowie adäquater Vermittlung berufsnaher Kompetenzen. Ausbildungssysteme sind dabei Teil der oberen Sekundarstufe (vgl. Tan & Nam, 2012, S.67ff). Grundsätzlich liegt der Unterschied von VET zur akademischen Bildung in der Vorbereitung der Auszubildenden auf spezifische Beschäftigungsfelder und dergestalt in der verstärkten Vermittlung spezifischen Humankapitals (vgl. European Commission, 2009, S.12) mit einem direkten, positiven Einfluss auf die Produktivität, Produktqualität und Lohnentwicklung. Diese Zusammenhänge gelten insbesondere aufgrund der dortigen Spezialisierung verstärkt in der Fertigungsindustrie (vgl. Cedefop, 2011, S.12ff, 68; Narduzzo et al., 2002, S.38ff). Aus- und Weiterbildung sind dergestalt Methoden zur Erweiterung, bzw. nachhaltigen Sicherung des internen Humankapitalbestands (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.14). Außerdem wird die Innovationsfähigkeit verbessert, was sich in der Anwendung, Adaption oder Entwicklung neuer Technologien sowie Optimierung von Prozessen und Produkten manifestiert (vgl. The World Bank, 2010a, S.13ff).

Die Etablierung von koordinierten Ausbildungssystemen ist weiterführend dazu geeignet, Probleme des Trittbrettfahrens von Unternehmen zu reduzieren. Verpflichtende und allgemeingültige Standards sowie Zertifizierungen bei der Berufsbildung verringern die Vorteile aktiven Abwerbens qualifizierter Arbeitskräfte. Dies führt zu einer Reduzierung des Risikos bezüglich unternehmerischer Humankapitalinvestitionen, da die Kompetenzen und Fähigkeiten in der gesamten Branche vertreten sind. Dergestalt sind diese Investitionen im Sinne der Konkurrenzfähigkeit sogar notwendig (vgl. Anderson & Hassel, 2008, S.5ff). Insbesondere duale Ausbildungssysteme unter intensivem, gestaltendem und operativem Einbezug von Arbeitgebern trägt zur Reduktion des Koordinationsproblems bei und verknüpft gleichermaßen die schulische Bildung zur Aneignung allgemeinen Humankapitals mit den praktischen Erfordernissen der Arbeitsinhalte und somit aktuellem, spezifischem Humankapital (vgl. Noelke &

Horn, 2011, S.3ff). Dies verkürzt wiederum Einarbeitungsphasen und beugt personellen Engpässen, insbesondere in Form eines Fachkräftemangels, vor (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.14). Auf der anderen Seite sind Arbeitnehmer mittels allgemeiner Akzeptanz der erworbenen Kenntnisse auch eher bereit in Qualifizierung zu investieren. Durch beidseitige Investition sinkt letztlich ebenso für Arbeitnehmer das Risiko eines Beschäftigungsverlustes, bzw. steigt die Wiederbeschäftigungswahrscheinlichkeit (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.15f). So ist Humankapital insgesamt weniger als ein Faktor der Arbitrage definiert. Außerdem entsteht hierdurch eine Kompression der Lohn dispersion, da implizit der Grundsatz ‚gleicher Lohn für gleiche Arbeit‘ aufgrund vergleichbarer Qualifikationen etabliert wird (vgl. Amable, 2003, S.96ff). Im Ergebnis entstehen durch beiderseitigen Vorteil längerfristige Arbeitsverhältnisse mit qualifizierten Fachkräften (vgl. Anderson & Hassel, 2008, S.7). Ebenfalls begründet durch ein stärkeres, arbeitnehmerseitiges Loyalitätsempfinden gegenüber dem ausbildenden Arbeitgeber. Da dieser sowohl in die Bildung der Mitarbeiter investiert, als auch im Sinne des Bildungsertrags höhere Löhne aufgrund besserer Qualifikation entrichtet. Diese Faktoren begünstigen wiederum die Wettbewerbsstrategie der diversifizierten Qualitätsproduktion, welche vorwiegend in CMEs zu finden ist (vgl. Cedefop, 2011, S.21).

Kooperative Koordinationsstrukturen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern können weiterhin eine zentrale Rolle bei der Bereitstellung von beruflichen Bildungseinrichtungen spielen (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.28). Beispielsweise herrscht in den meisten europäischen Ländern eine intensive Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und staatlichen Institutionen (vgl. ILO, 2008, S.23f). Auf diese Weise können durch hochentwickelte, koordinierte Ausbildungssysteme der nationale Humankapitalbestand sowie die ökonomische Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen des technologischen Fortschritts durch eine Steigerung des Produktivitätsniveaus erhöht werden. Somit wird die steigende Nachfrage nach adäquat qualifiziertem Personal gedeckt (vgl. Busemeyer & Iversen, 2011, S.206f). Insbesondere größere Unternehmen besitzen mit der betrieblichen Ausbildung die Möglichkeit zur praxisnahen, eigenbedarfsgerechten Reproduktion benötigten Humankapitals (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.34). Dies setzt gleichermaßen einen adäquat entwickelten sekundären Bildungssektor voraus (vgl. Amable, 2003, S.96ff), welcher in Entwicklungs- und Schwellenländern nicht grundsätzlich gegeben ist. Dergestalt sind dort zu erwerbende Fertigkeiten in Ausbildungsprogrammen oftmals basaler und allgemeiner Natur, was letztlich deren inhaltliche Qualität schmälert (vgl. ILO, 2001, S.21f). Das traditionelle Modell der Lehre (*traditional apprenticeship training*) impliziert international den größten Aufbau berufsrelevanter Qualifikationen. Insbesondere in wenig entwickelten Ländern findet es Anwendung und stellt im informellen Sektor die wichtigste Quelle technischer und beruflicher Fähigkeiten dar. Hierbei ist im Vergleich zu anderen Modellen der praktische Lerninhalt am Größten und die formalen Bildungsvoraussetzungen am geringsten. Allerdings fehlt es meist an allgemeingültigen Standards aufgrund diesen informellen Charakters (vgl. Larsen et al., 2010, S.189f).

Im Falle ineffizienter Investitionen in Humankapital aufgrund fehlender Koordination zwischen Wirtschaft und Bildungssektor, als auch qualitativ geringwertiger Bildung, wird die Pass-

genauigkeit zwischen Qualifikationsanforderungen des Arbeitsmarktes und arbeitnehmerseitigem Angebot reduziert (vgl. Robalino & Almeida, 2012, S.11; Larsen et al., 2010, S.183ff). So kann das vorhandene Humankapital im Allgemeinen zu niedrig oder zu hoch für die relevanten Arbeitsplätze sein. Die vermittelten Inhalte können in der Praxis wenig oder keine Relevanz besitzen und sind somit nicht adäquat anwendbar. Oder die Inhalte der Ausbildung passen zu den Anforderungen, lediglich deren Ausprägungen sind zu hoch oder zu niedrig um eine optimale Übereinstimmung zu gewährleisten (vgl. OECD, 2014b, S.228ff). Sind die Qualifikationen eines Arbeitnehmers zu hoch, besteht Unterbeschäftigung in Form einer suboptimalen Ausnutzung des Produktivitätspotentials (vgl. Davidson et al., 2010, S.8), wodurch letztlich die Produktivität gehemmt wird. Der gleiche Effekt tritt infolge eines unterentwickelten Bildungssystems durch fehlendes Humankapital auf. Ist dergestalt die Qualifikation zu niedrig oder unpassend, resultieren negative Konsequenzen für die Beschäftigungsfähigkeit und die zu erwartenden Einkommen. Diese Faktoren sind typisch für Entwicklungs- und Schwellenländer (vgl. OECD, 2014a, S.42f; OECD, 2014b, S.228ff). Dies gilt analog auch auf internen Arbeitsmärkten. So können Mitarbeiter in Positionen beschäftigt sein, welche nicht deren gesamtes Potential ausschöpfen oder auf der anderen Seite nicht genügend qualifiziert sind für den derzeitigen Arbeitsplatz. Dies impliziert negative Folgen für das Produktivitätsniveau, als auch für die Arbeitszufriedenheit (vgl. Cedefop, 2012, S.61).

Des Weiteren kann konstatiert werden, dass Systeme mit Fokus auf spezifisches Humankapital in CMEs die Tendenz besitzen, egalitäre Gesellschaften herauszubilden und bessere Berufschancen zu eröffnen (vgl. Thelen, 2014, S.71). Die folgende Tabelle 9 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen institutioneller Koordination und der Beteiligung an Ausbildungssystemen.

Tabelle 9: Typisierung von Ausbildungs- und Trainingssystemen

		Involvement of Firms in IVET	
		low	high
Public Commitment to VET	high	<i>collectivist, state-based</i> Finland, Norway, Sweden, France	<i>collectivist, firm-sponsored</i> Germany, Austria, Switzerland, Netherlands, Denmark
	low	<i>liberal</i> United States, UK	<i>segmentalist</i> Japan

(Quelle: Thelen, 2014, S.72)

In LMEs wie den USA gibt es lediglich ein geringes öffentliches und privates Engagement in Ausbildung. Dies kann ebenso für HMEs und DMEs gelten (vgl. Krueger & Kumar, 2003, S.7). Allgemeines Humankapital wird hierbei in Schulen, als auch Universitäten vermittelt und berufsrelevantes Wissen, wenn benötigt, meist direkt am Arbeitsplatz. Jedoch ohne eine institutionelle Koordination der beiden Systeme. So erfolgt kaum eine spezialisierte Qualifizierung auf bestimmte Berufsbilder, bzw. die Vermittlung spezifischen Humankapitals (vgl. Noelke & Horn, 2011, S.7ff). In Japan beispielsweise obliegt die Berufsausbildung dem Unternehmen mit geringer staatlicher Beteiligung. Das deutsche, duale Ausbildungssystem mit Schul- und Praxisblöcken vereint beide Komponenten. Jugendliche werden in Schulen bereits in Ausbildungs- oder akademische Pfade geleitet (vgl. Thelen, 2014, S.71ff). So erhalten Arbeitskräfte



im unteren Drittel des Qualifikationsspektrums durch betriebliche Berufsausbildungen die Chance zu einer Karriere als hochqualifizierte Arbeiter. Dies motiviert zu besseren Leistungen im Schulsystem, da die Ertragsvoraussichten größer sind und sich sowohl die unternehmerische, als auch die individuelle Investition in Bildung auszahlt (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.156). Zudem besitzen die Mitarbeiter im Ergebnis dezidiertes Insiderwissen, welches den innerbetrieblichen Optimierungsprozess fördert (vgl. M. Schröder, 2014, S.36).

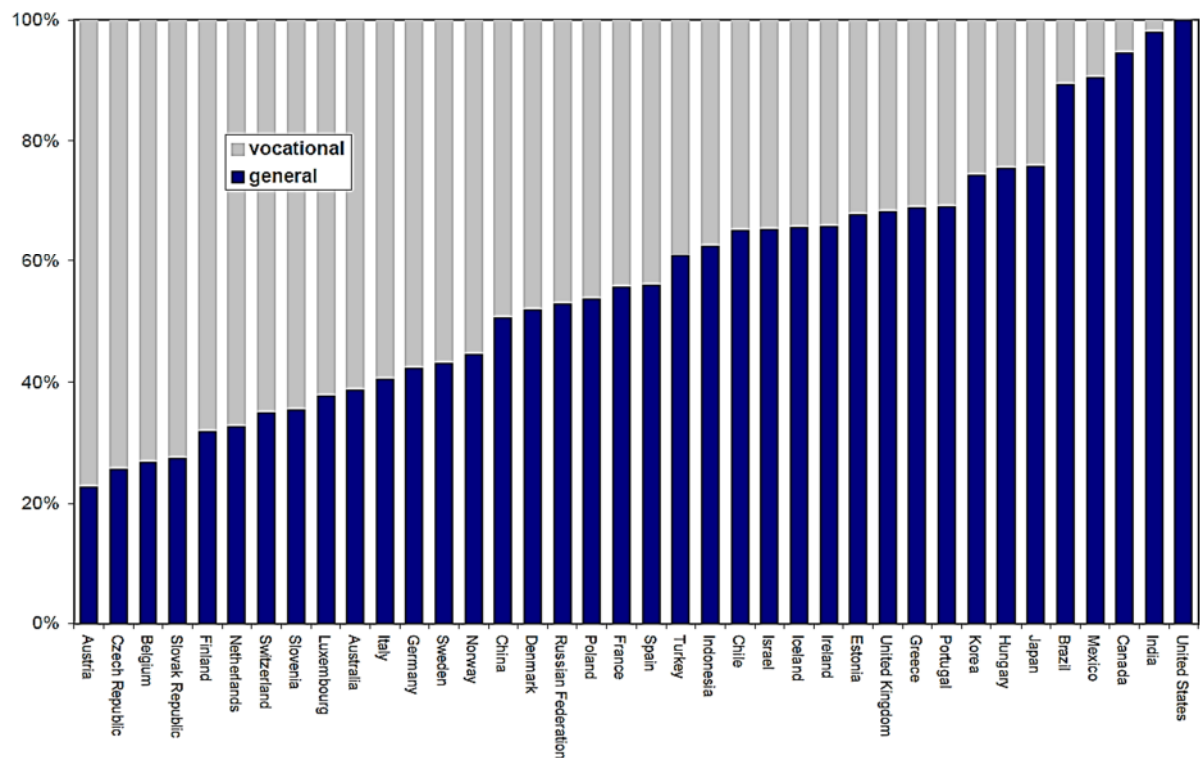
Es wird ersichtlich, dass die Ausprägungen von VET in CMEs in ihrer Struktur und staatlichen Beteiligung sowie der Rolle der Unternehmen stark divergieren. Unternehmensbasierte Systeme neigen dazu, vermehrt spezifisches Humankapital zu vermitteln, während staatlich mitkoordinierte Modelle eine ausgewogenere Mischung aus allgemeinem und spezifischem Wissen beinhalten (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.17). Rein schulbasierte, primär staatlich Systeme hingegen weisen eine Fokussierung auf allgemeine Humankapital auf. Kooperationen mit Arbeitgebern und Gewerkschaften garantieren dabei die Relevanz der Lerninhalte für den Arbeitsmarkt (vgl. Anderson & Hassel, 2008, S.5ff). Es kann weiterführend proklamiert werden, dass spezialisierte VET-Systeme insbesondere in etablierten, eher stabilen Branchen und Technologien effektiv sind, während allgemeines Humankapital vor allem in risikoreicheren, innovativen Märkten mit einer höheren Adaptionsgeschwindigkeit neuer Technologien Vorteile bringt. Dies entspricht ebenso den VoC-Modellen (vgl. Krueger & Kumar, 2003, S.1ff). Zudem wird hierdurch die Verbindung von Systemen der beruflichen Bildung mit den Aushandlungskonstellationen industrieller Beziehungen ersichtlich. Die Akteure erhöhen gegenseitig die Investitionsbereitschaft in spezifisches Humankapital. In zentralisierten, solidarischen Tarifsystemen können Arbeitgeber und Gewerkschaften als Lobbyisten zur Erhöhung staatlicher Zuschüsse in das berufliche Bildungssystem agieren. So steigt ebenfalls die Bildung wenig qualifizierter Arbeitnehmer, was insgesamt zu Lohnkompression führt. Der Zentralisierungsgrad besitzt auf diesen Zusammenhang einen positiven Effekt, da der Grad an Einflussnahme mit der Aggregationsebene zunimmt (vgl. Busemeyer & Iversen, 2011, S.205ff).

In generalisierten beruflichen Bildungssystemen hingegen sind die Möglichkeiten zur Steigerung des individuellen Marktwerts gering, was wiederum die Wettbewerbsorientierung in LMEs abbildet. Dergestalt sind dort die Ausgaben in den tertiären Bildungssektor deutlich höher als in CMEs. International führend sind dabei die USA (vgl. Kitschelt, 2006, S.71f). Die hohe Korrelation zwischen einem Ausbildungszertifikat des tertiären Sektors mit relativer Arbeitsplatzsicherheit intendiert wiederum die gesellschaftliche Ungleichverteilung und eine höhere Lohnspreizung (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.156f). Hierbei unterscheiden sich entwickelte Nationen von Entwicklungs- und Schwellenländern. In letzteren besitzen Hochqualifizierte tendenziell ein größeres Risiko der Arbeitslosigkeit, da das akkumulierte Humankapital kaum den Erfordernissen des Arbeitsmarktes entspricht. Einerseits aufgrund der Fokussierung auf vorwiegend arbeitsintensive Tätigkeiten mit geringem Bildungsanspruch und andererseits durch qualitativ geringerwertige Bildungsgänge (vgl. Ribe et al., 2012, S.81f). Zudem besitzt der verbreitete informelle Arbeitsmarkt eine negative Auswirkung auf die Bildungsrentabilität (vgl. Tan & Nam, 2012, S.89). Weiterführend werden qualifikationsabhängige Löhne meist

nicht durch tarifliche Vereinbarungen gesetzt, sondern mittels marktbasierter Preissetzungsmechanismen. Dies impliziert Verhandlungen auf Individualebene (vgl. Busemeyer & Iversen, 2011, S.212f).

Insgesamt lassen sich zwischen dem vorherrschenden Ausbildungssystem, dem Typus des zu erlangenden Humankapitals, als auch der nationalen Spezialisierung ökonomischer Aktivitäten institutionelle Komplementaritäten ableiten (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.20ff). Zudem wird ersichtlich, dass die meisten Entwicklungs- und Schwellenländer einen Fokus auf die Akkumulation allgemeinen Humankapitals legen, bzw. keine Institutionen beruflicher Ausbildung besitzen. Letzteres liegt darin begründet, dass die finanziellen Mittel zur Etablierung kostspieliger Ausbildungssysteme fehlen oder es an institutioneller Koordination und Kapazität für deren flächige und effektive Implementation mangelt (vgl. ILO, 2001, S.12ff). Moderne Industriezweige zur Nachfrage und Anwendung des erworbenen, verstärkt technischen Humankapitals sind oftmals wenig entwickelt, was die privatwirtschaftliche Realisierung erschwert. So nimmt die Verbreitung von Ausbildungssystemen tendenziell mit dem nationalen BIP zu (vgl. Tan & Nam, 2012, S.81ff). Die nachfolgende Abbildung 10 zeigt abschließend die internationale Verbreitung und Verteilung beruflicher Bildungssysteme.

Abbildung 10: Internationale Verbreitung beruflicher Bildungssysteme (2008)



(Quelle: Biavaschi et al., 2012, S.20)

Andererseits benötigen Arbeitsplätze, bzw. Arbeitgeber der Dienstleistungsbranche oder in high-tech-Branchen, vorwiegend vertreten in LMEs, ein höheres Maß an allgemeinem Humankapital (vgl. Anderson & Hassel, 2008, S.25ff). Benötigtes spezifisches, arbeitsplatzrelevantes Humankapital wird durch on-the-job Trainings bereitgestellt (vgl. Robalino & Almeida, 2012,

S.21). Der industrielle Fertigungssektor hingegen als Kernaktivität der meisten CMEs ist fokussiert auf industrie- oder betriebspezifisches Humankapital und favorisiert dahingehend Ausbildungssysteme mit explizitem Arbeitsplatzbezug (vgl. Anderson & Hassel, 2008, S.25ff).

### **3.4) Aktuelle Einflüsse ökonomischer Globalisierungsprozesse**

Die ökonomische Globalisierung kann als Ergebnis dreier Prozesse verstanden werden. Erstens infolge technologischer Entwicklungen, insbesondere im Kommunikationssektor, begleitet durch fallende Technologiekosten. Zweitens tragen multinationale Konzerne durch organisatorische Innovationen maßgeblich zur globalen Integration in ökonomische Aktivitäten bei. Drittens vereinfachen und erhöhen Liberalisierungsprozesse in Ökonomie und Handel den grenzübergreifenden Warenaustausch, als auch die Kapitalmobilität. Wesentliche Faktoren sind dabei Unternehmen, Staaten, internationale Institutionen sowie Transportkosten (vgl. Royo, 2009, S.1f). Infolge dessen entstehen wachsende Flüsse an Gütern und Kapital zwischen Nationen, was Direkt- und Portfolioinvestitionen erhöht (vgl. Thelen, 2014, S.4f). Beispielsweise operieren Unternehmen der Automobilindustrie nicht mehr solitär national, sondern besitzen komplexe, globale Produktions- und Liefernetzwerke (vgl. ICFTU, 2004, S.9). Nicht zuletzt aufgrund der Suche inländischer Firmen nach günstigen internationalen Produktionsstandorten und -kombinationen im Rahmen von Offshoring- und Outsourcingaktivitäten. Dergestalt sind die Begrenzung der Arbeitskosten sowie Liberalisierung der Marktwirtschaft essentielle Ziele zur langfristigen Erhaltung nationaler Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.54f). Eine weitläufige Kritik am VoC-Ansatz lautet dahingehend, dass dieser institutionellen Wandel kaum erklären könne. Dergestalt entstanden zahlreiche Diskussionen des Konzepts hinsichtlich des Einbezugs von Auswirkungen der Globalisierungsprozesse, welche hier angeführt werden sollen (vgl. Hall & Thelen, 2007, S.1f).

In Abschnitt 3.4.1) *Wandel institutioneller Systeme: Zentrale Hypothesen und Diskussionsstand* werden dergestalt die zentralen Hypothesen der Wirkung von Globalisierungsprozessen auf die institutionellen Systeme ausgeführt. Nachfolgend werden in Teilkapitel 3.4.2) *Beschäftigung und Humankapital: Arbeitsmärkte und Globalisierungsprozesse* deren Effekte auf internationale Arbeitsmarktstrukturen hinsichtlich Beschäftigung und Humankapital erläutert. Abschnitt 3.4.3) *Industrielle Beziehungen: Dezentralisierungs- und Deregulierungsprozesse* fokussiert dann aktuelle Beobachtungen zu nationalen Systemen der industriellen Beziehungen, während Teilkapitel 3.4.4) *Transnationale industrielle Beziehungen: Institutioneller Charakter und Funktionen* das Aufkommen supranationaler Verhandlungsrahmen beleuchtet. Abschnitt 3.4.5) *Multinationale Konzerne: Implikationen institutioneller Rahmenbedingungen* schließt dann mit einer Betrachtung des Verhaltens von Unternehmen vor dem Hintergrund der diskutierten Inhalte im Rahmen der extern funktionalen Flexibilitätsdimension.

### 3.4.1) Wandel institutioneller Systeme: Zentrale Hypothesen und Diskussionsstand

Seit Mitte der 1980er Jahre vollzieht sich in zahlreichen entwickelten Nationen eine Welle der Liberalisierung, gekennzeichnet durch eine weniger interventionistische Wirtschaftspolitik, dem Rückgang staatlich kontrollierter Unternehmen infolge von Privatisierungsprozessen und eine Liberalisierung der Finanzmärkte (vgl. Schmidt, 2007a, S.1ff). Eine institutionelle Anpassung erfolgt abhängig von der systemischen Konfiguration, organisationalen Kapazität sowie nationalen oder kulturellen Kontextfaktoren (vgl. Hay, 2000, S.511ff). Im Rahmen pfadabhängiger Entwicklungen entsteht ein stabiles systemisches Gleichgewicht, welches nur inkrementell verändert werden kann. So erscheinen institutionelle Ausgestaltungen im VoC-Ansatz relativ starr. Die Grundlage bildet das Verständnis von objektivem Akteurshandeln nach der *rational choice Theorie*, welche von fixen Präferenzen ausgeht (vgl. Schmidt, 2007b, S.15ff).

Eine Tendenz ökonomischer Globalisierungsprozesse ist die Produkt- und Dienstleistungsspezialisierung von Ländern, in Anlehnung an die Ausnutzung nationaler Wettbewerbsvorteile, insbesondere durch Offshoring multinationaler Konzerne (vgl. Schmidt, 2007a, S.2). Darunter zählen die Zunahme des Welthandels, als auch Handelsvolumina innerhalb von Konzernen, die internationale Mobilität von Kapital und die lokale oder regionale Konzentration ökonomischer Aktivitäten ähnlichen Typs (vgl. Wood, 2001, S.248). Einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten internationale Handelsabkommen und Freihandels- oder Exportzonen, welche Kapital- und Handelsbarrieren reduzieren oder eliminieren (vgl. ICFTU, 2004, S.13f). Eine Ausprägung globalisierender Prozesse und Reduktion der staatlichen Interventionsfunktion findet sich ebenfalls im VoC-Ansatz. Dieser minimalisiert die Rolle des Staates (vgl. Schmidt, 2007a, S.9). Angetrieben wird die Tendenz durch eine zunehmende ökonomische Integration, als auch sinkende Produktionskosten infolge niedrigerer Löhne in Entwicklungs- und Schwellenländern, was einen globalisierten Preiskampf hervorruft. Hoch spezialisierte Industriefertigung bedarf zur Erhaltung von Konkurrenzfähigkeit eines hohen Maßes an Flexibilität der Produktion, einhergehend mit steigender Aufgabenkomplexität, um sich an verändernde internationale Gegebenheiten anpassen zu können. Dies impliziert einen Bedeutungsverlust gering qualifizierter Arbeitnehmer in solchen Systemen (vgl. Wren, 2001, S.240ff). Je nach System entstehen dabei inhärente Resistenzen, beispielsweise in Form der Gewerkschaften, welche die Arbeitskonditionen ihrer Mitglieder zu schützen versuchen, oder sozialdemokratische Parteien zur Bewahrung sozialstaatlicher Programme (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.55ff). Von Interesse ist dabei, wie nationale institutionelle Systeme mit diesen Anforderungen umgehen (vgl. Hall & Gingerich, 2009, S.2f).

In den letzten Jahren wurde in der Literatur oftmals eine Krise, bzw. ein Bedeutungsverlust des koordinierten Modells angemerkt. Beckert (2006, S.425) postuliert gar, dass sich die industrialisierten, westlichen Länder aktuell von ihren institutionellen ökonomischen Strukturen der Nachkriegszeit verabschieden. Urheber dessen seien Globalisierungsprozesse und dergestalt ein zunehmender Druck internationaler Märkte bezüglich des wachsenden Wettbe-

werbs. Anzeichen hierfür sind eine fortlaufende Deindustrialisierung in wohlhabenderen Ländern, zunehmend deregulierte Finanzmärkte, eine Bedeutungsabnahme von Gewerkschaften, fiskalische Ungleichgewichte, als auch eine sich verbreitende neoliberale Ideologie. Insofern müssen sich Institutionen an wandelnde Rahmenbedingungen anpassen und soziale, politische und marktbasierende Veränderungen adaptieren (vgl. Thelen, 2014, S.5). So werden Institutionen instabil, wenn sie die systemischen Interessen der partizipierenden Akteure nicht mehr adäquat bedienen können. Ergo leiten ein Wandel kollektiver Interessen, Strategie- oder Machtverschiebungen zwischen Akteuren einen institutionellen Wandel ein (vgl. Hall & Thelen, 2007, S.5ff).

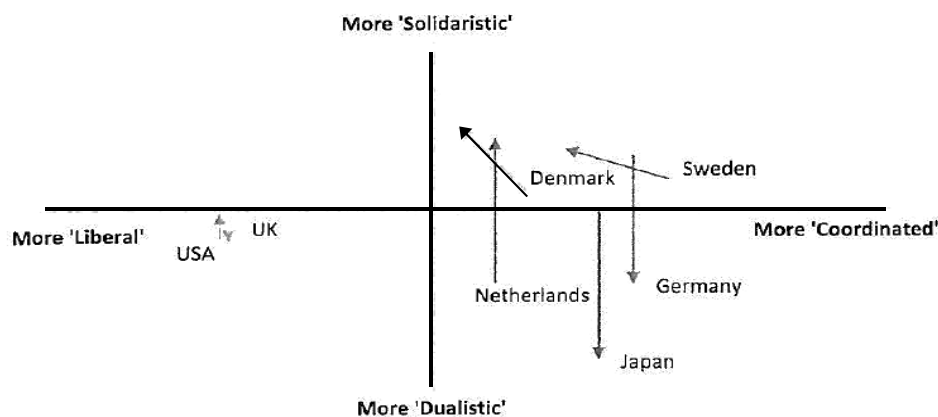
Aufbauend auf diesen Prämissen existiert eine grundlegende Debatte zwischen Konvergenz- und Divergenztheoretikern, welche die Auswirkungen von Globalisierungsprozessen unterschiedlich deuten (vgl. Schmidt, 2007b, S.3f). Die gängigste These lautet, dass aufgrund der zunehmenden, internationalen Marktoffenheit „alle Hochlohnländer an der technologischen Innovationsgrenze zu einer Konvergenz [im Sinne einer Homogenisierung] ihrer Wirtschafts- und Sozialpolitiken [tendieren], um konkurrenzfähig zu bleiben“ (Kitschelt, 2006, S.82). Dies wird im Allgemeinen als ‚race to the bottom‘ bezeichnet. Somit vollzieht sich eine zunehmende Liberalisierung koordinierter Marktwirtschaften, sodass die Dichotomie der VoC-Kategorisierung kaum aufrecht zu erhalten sei. So argumentieren Anhänger der *Liberalisierungstheorie* im Sinne der *Konvergenzhypothese*, dass verstärkte Forderungen der Unternehmen nach Flexibilität u.a. zur Erosion gewerkschaftlicher Organisation führten, was eine zunehmende internationale Ungleichheitsstruktur hervorruft, nach dem Vorbild von LMEs. CMEs nähern sich ergo LMEs an (vgl. Kitschelt, 2006, S.82f). Es kann angemerkt werden, dass infolge der Wirtschaftskrise 2008/9 die meisten Nationen Anpassungen der Beschäftigungssicherung vornahmen. Insbesondere wurde in entwickelten Nationen und einigen Entwicklungs- und Schwellenländern der Kündigungsschutz für unbefristete Verträge gelockert, Probezeiten ausgedehnt, zulässige Kündigungsgründe erweitert oder Abfindungszahlungen und Kündigungsfristen reduziert. Ähnliches gilt für die Regulierung von befristeten Verträgen. Insgesamt kann dies als Zeichen einer internationalen Liberalisierung der Arbeitsmärkte interpretiert werden, induziert durch den Schockeffekt der Krise (vgl. Cazes et al., 2012, S.10ff).

Thelen (2014) und Hall (2006) bemerken ebenfalls, dass sich Institutionen in CMEs in Prozessen der Liberalisierung befinden. Dies kann jedoch nicht lediglich eindimensional im Sinne einer Deregulierung gedacht werden, sondern es existieren in unterschiedlichen nationalen Systemen differenzierte Pfadentwicklungen (vgl. Thelen, 2014, S.193ff; Hall, 2006, S.199f). Thelen (2014) argumentiert dementsprechend nicht den Verfall koordinierter Strukturen, sondern die Rekonfiguration institutioneller Gefüge in Form und Funktion (vgl. Thelen, 2014, S.1f). Diese Interpretation teilt auch Boyer (2008). Zudem bemerkt Hall (2007), dass Prozesse institutionellen Wandels im Verlauf der Nachkriegsjahre prinzipiell nicht neu sind, sondern bereits in der Vergangenheit zu systemischen Anpassungen führten (vgl. Hall, 2007, S.75ff). So sind LMEs führend im Kontext ökonomischer Anpassungsgeschwindigkeit und Marktdiffusion, jedoch einhergehend mit sozialer Ungleichheit. CMEs hingegen konnten Wachstumskrisen mit-

tels Reorganisation und Wandel ihrer institutionellen Systeme überwinden, unter Beibehaltung der grundlegenden Struktur institutioneller Koordinationsmechanismen. HMEs und DMEs wiederum erfuhren weitgehende Liberalisierungs- und Privatisierungsprozesse (vgl. Boyer, 2008, S.35f). Baccaro und Howell (2011) differenzieren die nationalen Entwicklungstendenzen dahingehend, dass sich nicht alle entwickelten Marktwirtschaften in archetypische LMEs wandeln, sondern differenzierte, neoliberale Elemente aufweisen. Dies verdeutlichen die Autoren ebenfalls mit der internationalen Verschiebung von Machtstrukturen innerhalb industrieller Beziehungen. Primär in Westeuropa zugunsten von Arbeitgebern bei gleichzeitiger Defensive von Gewerkschaften und mittels Aufweichung kollektiver Institutionen und Formen der Arbeitsmarktregulierung (vgl. Baccaro & Howell, 2011, S.522ff). Ergo wird konstatiert, dass es nicht ein ‚best-practice‘ Kapitalismusmodell im Sinne der Liberalisierungs- oder Konvergenzhypothese geben kann, sondern dass sich Marktwirtschaften nach der *Divergenzhypothese* zunehmend divergenter entwickeln (vgl. M. Schröder, 2014, S.15ff), sodass sie ihren Koordinationspfad nicht verlassen, sondern fortführen. So existiert in LMEs die Tendenz zur Deregulierung als Erfolgsfaktor (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.36ff), während CMEs ihre institutionellen Koordinationsmechanismen weiter ausbauen, bzw. inkrementell reorganisieren, um vorhandene komparative Wettbewerbsvorteile auszubauen (vgl. Howell, 2003, S.108). Diese Ansicht teilen ebenso Hancké et al. (2007). Hiermit kann die ursprüngliche Hypothese des VoC-Ansatzes gehalten werden, wonach sich jedes Land (und auch Unternehmen) auf seine jeweiligen Kernkompetenzen und Stärken spezialisieren sollte (vgl. Royo, 2009, S.9f). Dies impliziert eine langfristige Persistenz nationaler institutioneller Wettbewerbsfähigkeit unter Adaption spezifischer Veränderungen, ausgerichtet am spezifischen institutionellen und kulturellen Kontext (vgl. Hay, 2000, S.519f).

Vertreter der *Dualisierungshypothese* bemerken eine Zweiteilung des Arbeitsmarktes nach In- und Outsider, als auch zwischen Normalarbeitsverhältnissen und atypischer Beschäftigungen (vgl. Thelen, 2014, S.5ff). Dies impliziert die Installation liberaler Elemente in CMEs, sodass sich Hybridsysteme im Sinne einer partiellen Liberalisierung des Arbeitsmarkts entwickeln (vgl. Hall, 2006, S.199ff). Die folgende Abbildung 11 verdeutlicht die Entwicklung wichtiger Marktwirtschaften zwischen den 1980er und den späten 2000er Jahren.

Abbildung 11: Wandel von Marktwirtschaften, 1980er - 2000er Jahre



(Quelle: Thelen, 2014, S.7)

Die Abszisse basiert auf der Stärke von Arbeitgeberverbänden, Arbeitnehmerorganisationen, als auch der Einkommenskoordination. Die Ordinate hingegen beinhaltet die Reichweite von Tarifvereinbarungen, unfreiwillige Teilzeit- und atypische Beschäftigung sowie Jugendarbeitslosigkeit (vgl. Thelen, 2014, S.7). Es lässt sich deutlich erkennen, dass liberale Marktwirtschaften kaum Bewegung aufweisen. Es vollzieht sich eine Bewegung zur Marginalisierung von Gewerkschaften, als auch eine weitere Reduktion der strategischen, arbeitgeberseitigen Koordination, weiter diskutiert in Abschnitt 3.4.3. Dies kann als Deregulierung von LMEs bezeichnet werden. Allerdings werden CMEs nicht merklich liberaler, sondern variieren zwischen Solidarismus und Dualismus. Deutschland und Japan hingegen vollzogen eine eindeutige Entwicklung der Dualisierung mittels verstärktem Aufkommen von Teilzeitbeschäftigung sowie der intensiveren Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung und anderen Formen atypischer Beschäftigung. Dies reduziert die allgemeine Tarifbindung (vgl. Thelen, 2014, S.10ff).

In diesem Kontext treten in LMEs eher Tendenzen zur weiteren Deregulierung auf und in CMEs zur Ausdifferenzierung effektiver Koordinations- und Konsensmechanismen. Aufgrund der inhärenten, systemischen Struktur vollziehen sich Veränderungen in LMEs, durch deren kurzzyklische sowie kostenorientierte Wettbewerbsausrichtung, schneller als in CMEs. Diese Entwicklungen stehen in Summe einer allgemeinen Liberalisierungs- oder Konvergenzhypothese nationaler Systeme entgegen (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.56ff). Insofern widerlegt der VoC-Ansatz diese pauschalierte These im Rahmen ökonomischer Globalisierungsprozesse (vgl. Mayntz, 2006, S.382). In der Folge kann proklamiert werden, dass institutionelle Veränderungen weniger durch allgemeine, deregulierende Globalisierungstendenzen und mehr durch nationale Gegebenheiten determiniert werden (vgl. Mosley, 2011, S.83f).

### **3.4.2) Beschäftigung und Humankapital: Arbeitsmärkte und Globalisierungsprozesse**

Mittels zunehmender ökonomischer Verflechtungen einer Volkswirtschaft im Sinne der Globalisierung, bzw. Handelsliberalisierung werden sowohl die Produktnachfrage durch globale Märkte, damit die inländische Nachfrage nach Humankapital, als auch das nationale Einkommensniveau und dessen Komposition affektiert. So können die Löhne von qualifizierten und unqualifizierten Arbeitnehmern als Indikator des relativen Bedarfs und Angebots an Humankapital gesehen werden (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.53). Die Entgelte für höher qualifizierte Tätigkeiten sind üblicherweise in hoch entwickelten Ländern relativ günstiger. Während die Gehälter wenig qualifizierter Arbeitnehmer in Entwicklungs- und Schwellenländern für Unternehmen attraktiver sind (vgl. Baldwin, 2013, S.31). Dies resultiert daraus, dass hochentwickelte Länder zur Produktion von high-tech Erzeugnissen höher qualifizierte Mitarbeiter benötigen, während günstigere, weniger gut ausgebildete Arbeitnehmer verstärkt in Entwicklungs- und Schwellenländern zu finden sind. Durch diesen Trend nimmt auch die internationale Lohnspreizung zu (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.11f).

Lohnungleichheiten erklären sich hauptsächlich durch Unterschiede der Produktivitätsniveaus heterogener Arbeitnehmer und Firmen (vgl. Grimshaw, 2011, S.1). Die Produktivitätsrate von Unternehmen ergibt sich aus der totalen Faktorproduktivität, als Zusammensetzung des Einsatzes von Kapital und Arbeit. Ersteres impliziert die Nutzung von Technologie, führt zu einer höheren Kapitalproduktivität und setzt ein bestimmtes Maß an Humankapitaleinsatz voraus. Die Arbeitsproduktivität wird vor allem von Humankapital und Erfahrung determiniert (vgl. Rogerson & Shimer, 2010, S.23). Niedrige Lohnniveaus gehen insofern meist mit geringer Produktivität einher (vgl. UNIDO, 2013, S.83f). So steigt insgesamt das Risiko niedriger Entlohnung insbesondere für Geringqualifizierte und Berufsanfänger im internationalen Vergleich stark an (vgl. Grimshaw, 2011, S.16f). Mit Entwicklung der Arbeitsproduktivität kann generell ein positiver Zusammenhang zur Lohnentwicklung identifiziert werden (vgl. Garloff, 2003, S.1). In Industriesektoren mit höheren Produktivitätsraten und Qualifikationsanforderungen, beispielsweise in der Fertigungsindustrie, werden somit höhere Gehälter erzielt, als etwa in der Landwirtschaft (vgl. Wagner, 2011, S.27). Zudem sind die Lohnunterschiede zwischen den Branchen in Niedriglohnländern am Größten. Je höher das Einkommenslevel einer Nation ist, desto mehr nivellieren sich diese Differenzen. Der Standard wird im Gesamten erhöht und konvergiert, auch bedingt durch die strukturelle Bewegung von arbeits- zu kapitalintensiven Tätigkeiten und einer allgemeinen Produktivitätserhöhung (vgl. UNIDO, 2013, S.76ff). Unterschiede der Produktivitätsniveaus liegen dergestalt bei der Produktion ähnlicher Güter darin begründet, dass verschiedene Technologieniveaus eingesetzt und differenzierte Qualifikationskompositionen von Arbeitnehmern beschäftigt werden. Wobei das eingesetzte Technologieniveau positiv mit den Qualifikationsanforderungen und der Lohnhöhe korreliert (vgl. Davidson et al., 2008, S.2), sodass in der Folge gleichermaßen die Lohndispersion zwischen qualifizierten und unqualifizierten Arbeitskräften ansteigt (vgl. Hornstein et al., 2005, S.27ff, 36ff).

Die Effekte der Fragmentierung von Produktionsnetzwerken und die Auslagerung geringwertiger Aktivitäten auf die Lohnentwicklung in Entwicklungs- und Schwellenländer hängen vom jeweiligen Qualifikationsniveau ab (vgl. Geishecker et al., 2008, S.3f). Prinzipiell ergibt sich eine regionale Spezialisierung und Verdichtung der jeweils nachgefragten Qualifikationen, orientiert an der Produktkomplexität und Kapitalintensität (vgl. Hijzen, 2007, S.190ff). Internationale Disparitäten verstärken diese Tendenz aufgrund von Konsumpräferenzen. Da reichere Länder eher teurere und qualitativ hochwertige Güter konsumieren, nimmt mit zunehmendem Wohlstand die Nachfrage nach diesen Produkten zu. Die Folge ist ein *Kompositionseffekt* der Konsum- und Güterstruktur. Zum einen hinsichtlich der Zusammenstellung des nationalen Produktportfolios und zum anderen bezüglich der Lohneffekte (vgl. ILO, 2015, S.7). Insofern werden in Regionen mit höherem Einkommen auch höherwertige Produkte produziert, importiert und exportiert. Fertigen ergo reiche und ärmere Länder ein Gut derselben Produktgruppe, wird das erstere einen höheren Stückwert besitzen, mit höherer Qualität und Komplexität. Komplexe Produkte weisen in der Herstellung eine höhere Kapitalintensität auf und benötigen damit qualifiziertere Arbeitnehmer, welche mittels höherer Produktivität auch höhere Einkommen erzielen. Dies impliziert wiederum einen *Skaleneffekt*. Je größer dabei jedoch



die inländische Lohnungleichheit ist, desto breiter fällt die Komposition nachgefragter Güter aus (vgl. Fajgelbaum et al., 2009, S.1ff, 10ff).

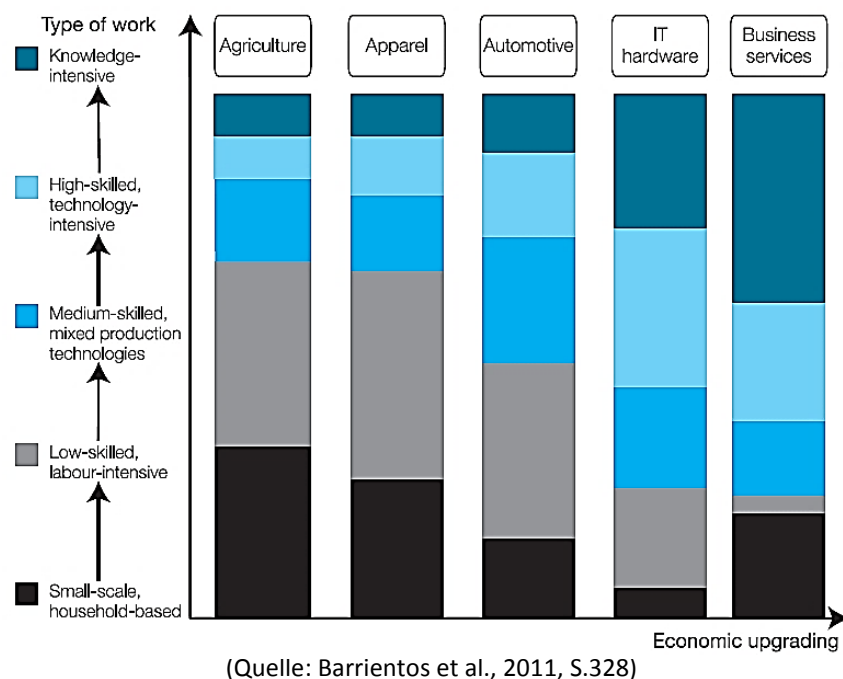
Bei Auslagerung arbeitsintensiver Tätigkeiten in Entwicklungs- und Schwellenländer steigen die Löhne qualifizierter Arbeitskräfte in entwickelten Ländern bei gleichzeitigem Absinken in den niedrigen Qualifikationsniveaus. Die Einkommensungleichheit nimmt zu (vgl. Costinot & Vogel, 2010, S.762ff; Eurofound, 2012, S.96f). Stagnierende Lohnentwicklungen der unteren und mittleren Einkommen lassen sich beispielsweise in den USA und Japan identifizieren (vgl. UNCTAD, 2014a, S.18ff). In Deutschland wird ebenfalls ein allgemeines Absinken der relativen Einkommen vorwiegend bei gering Qualifizierten als Folge von internationalem Outsourcing identifiziert und in geringerem Ausmaß im mittleren Humankapitalsegment, während hoch Qualifizierte eine leichte Lohnsteigerung erfahren (vgl. Geishecker & Görg, 2007, S.13ff). Die Löhne polarisieren also in entwickelten Ländern aufgrund der zunehmenden Spezialisierung auf technologieintensive Güter (vgl. Haltiwanger, 2011, S.128f; Brown, 2007, S.18f), zulasten gering Qualifizierter (vgl. Foster et al., 2012, S.2f; Wright, 2014, S.77). Deren Gehälter steigen dann in Entwicklungs- und Schwellenländern aufgrund des erhöhten Bedarfs (vgl. Geishecker & Görg, 2004, S.2ff) und nähern sich ihren Pendanten in entwickelten Ländern an (vgl. IDB, 2004, S.156). Hoch Qualifizierte werden weniger nachgefragt, sodass das kollektive Lohnniveau konvergiert (vgl. Boix, 2011, S.281). Somit sinken die Lohndifferenzen in Entwicklungs- und Schwellenländern bei einem Anstieg der Nachfrage nach wenig komplexen Produkten (vgl. IDB, 2004, S.156). Empirisch lässt sich auch ein starker Beschäftigungseffekt durch Direktinvestitionen mittels Schaffung von zunächst vorrangig wenig qualifizierten Arbeitsplätzen nachweisen (vgl. Park et al, 2013, S.69ff). Während Investitionen weiterführend mit dem Niveau an vorhandenem Humankapital zunehmen (vgl. The World Bank, 2007, S.27ff).

Berücksichtigt man nun im Rahmen von Auslagerungsprozessen den Export komplexerer Technologie und die Produktion höherwertiger Güter in Entwicklungs- und Schwellenländern in einem zweiten Entwicklungsschritt, steigen dort ebenfalls die Qualifikationsanforderungen und die relative Nachfrage nach höher qualifizierten Arbeitnehmern (vgl. Pavcnik, 2011, S.241ff; Feenstra & Hanson, 1995, S.8f), wodurch deren Löhne positiv beeinflusst werden und Beschäftigungsmöglichkeiten gering Qualifizierter tendenziell negativ (vgl. Hijzen, 2007, S.197ff; Wright, 2014, S.83; Wood, 2002, S.55). Im Zeitverlauf lässt sich somit eine Erhöhung der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften nachweisen, welche vorwiegend durch technologische Verbesserungen induziert ist (vgl. IDB, 2004, S.184ff). Letztlich entsteht dadurch in beiden Ländergruppen eine Polarisierung der Einkommen und wachsende Ungleichheit (vgl. Costinot & Vogel, 2010, S.767ff; Feenstra & Hanson, 1995, S.10f). Ergo lässt sich in Summe die Tendenz erkennen, dass im Zuge steigender Direktinvestitionen in Entwicklungs- und Schwellenländer auch das dortige Lohnniveau langsam ansteigt (vgl. Brown, 2007, S.17f, 24), da alle Qualifikationsgruppen nacheinander eine Einkommenssteigerung erfahren. Hierdurch resultiert kein relativer Vorteil sondern eine gesamtgesellschaftliche Verbesserung (vgl. Teulings, 2005, S.427). Dadurch werden ebenfalls ökonomische Aufholprozesse forciert, was die Ungleichheit zwischen entwickelten und Entwicklungsländern langfristig vermindert (vgl. Tang &

Wood, 1999, S.5ff). In Relation steigen die Einkommen hoch qualifizierter Arbeitskräfte aufgrund der stetig steigenden Nachfrage infolge zunehmender Technologisierung (vgl. Wood, 2002, S.80; Geishecker & Görg, 2007, S.3f), was Prognosen zur Folge langfristig zu einem höheren internationalen Humankapitalbestand führt (vgl. EIU, 2014, S.13).

Im globalen Maßstab betrachtet, ergeben empirische Befunde, dass eine zunehmende Fragmentierung von Wertschöpfungsprozessen einen signifikant negativen Effekt auf die Löhne gering qualifizierter Arbeitnehmer besitzt. Mittel und hoch Qualifizierte werden kaum betroffen, bzw. erfahren tendenziell eine Zunahme ihrer Lohnhöhe im internationalen Umfeld (vgl. Görg, 2011, S.31). Obgleich seit den 1990er Jahren in den OECD-Staaten ein Absinken der Beschäftigung insbesondere von mittelqualifizierten Arbeitnehmern zu verzeichnen ist. Als Hauptursachen werden die Zunahme an Automation und Relokalisierung von Geschäftstätigkeiten genannt. Hintergrund ist, dass Mittelqualifizierte zumeist administrative Routinetätigkeiten ausführen, welche infolge technologischer Verbesserungen entweder durch Maschinen ersetzt oder mittels Outsourcing und Offshoring an Standorte mit niedrigeren Arbeitskosten verlagert werden (vgl. EIU, 2014, S.29). Lohnunterschiede zwischen den Ländern zeigen einen deutlichen Effekt auf die Substitution von Arbeitskräften, sodass diese durchaus als Ursache von Produktionsverlagerungen im Sinne des preislichen Wettbewerbsvorteils gesehen werden können (vgl. Mündler & Becker, 2006, S.41). Hierdurch wird ebenso eine Veränderung des Faktorverhältnisses von Arbeit und Kapital impliziert. Dies bedeutet zunächst den Abbau von Arbeitsplätzen und einen Anstieg der transitorischen Arbeitslosigkeit infolge von Anpassungsprozessen. Gefolgt von der Schaffung neuer Jobs im Rahmen der ökonomischen Spezialisierung, was einer strukturellen Kompensation im Sinne der ‚creative destruction‘ Schumpeters entspricht (vgl. Görg, 2011, S.22ff).

Abbildung 12: Humankapitalstruktur und ökonomischer Fortschritt



Empirisch wird insgesamt eine negative Korrelation zwischen der Rigidität des Arbeitsmarkts und der Schaffung neuer Arbeitsplätze konstatiert (vgl. Geishecker et al., 2008, S.4ff). Das bedeutet, dass ein negativer Beschäftigungseffekt in CMEs im Rahmen von internationalen Outsourcing-Aktivitäten zu großen Teilen mit der inflexiblen Struktur des Arbeitsmarkts erklärt werden kann, da die Arbeitnehmerflüsse eingeschränkt sind und dementsprechend die Anpassungsgeschwindigkeit an Veränderungen geringer ist (vgl. Milberg & Winkler, 2011, S.159ff). Die tatsächlichen Ausprägungen von internationaler Arbeitskräftesubstitution sind nach empirischen Befunden im Durchschnitt jedoch eher gering. So bewirkt nach Daten der OECD eine Zunahme der Auslagerung von Arbeitsplätzen in fremde Länder um ein Prozent lediglich eine heimische Beschäftigungsabnahme um 0,15% (vgl. Park et al., 2013, S.65ff; Görg, 2011, S.28ff). Ein negativer Beschäftigungseffekt ist lediglich in kurzfristiger Betrachtung nachweisbar (vgl. Wright, 2014, S.77). Langfristig ergibt sich eine Veränderung der Komposition der Beschäftigung in Richtung höherer Qualifikationsniveaus, welche den kurzfristigen Effekt ausgleicht (vgl. OECD, 2014b, S.26; The World Bank, 2010a, S.1; Eurofound, 2012, S.96; De Ferranti et al., 2003, S.2). Dies zeigt die obenstehende Abbildung 12, welche sich an die Ausführungen und Qualifikationsgruppendefinitionen aus Abschnitt 3.3.3 anlehnt.

Gering qualifizierte Arbeitskräfte werden nun durch mittel qualifizierte substituiert. Hochqualifizierte führen dann bis dato nicht automatisierte Tätigkeiten mit durch. Das Ergebnis ist eine Polarisierung der Beschäftigung in niedrig und hoch qualifizierte Tätigkeiten. Dies kann, infolge einer breiteren Einsetzbarkeit der verfügbaren Arbeitskräfte und deren höherer Produktivität in Kombination mit technologischer Komplexität (vgl. Acemoglu & Autor, 2010, S.26ff, 64ff, 79ff), zu einer Erhöhung der intern funktionalen Flexibilitätsspielräume in Unternehmen entwickelter Nationen und langfristig auch in Entwicklungs- und Schwellenländern beitragen.

### **3.4.3) Industrielle Beziehungen: Dezentralisierungs- und Deregulierungsprozesse**

Ökonomische Globalisierungsprozesse affektieren die Arbeitsmarktpolitik in Form beginnender Dezentralisierungsprozesse von Tarifsystemen und einer Deregulierung der Arbeitsmärkte. Dergleichen beinhaltet die Erosion alter Strukturen durch Implementation neuer Mechanismen mittels inkrementellem Wandel (vgl. Schmidt, 2007a, S.1f). Im Zuge des zunehmenden internationalen Wettbewerbsdrucks zeigt sich, dass einheitliche nationale Vereinbarungen die branchenspezifische Heterogenität und Problemlagen zu wenig berücksichtigen (vgl. Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.7). Dergestalt seien spezialisierte Branchentarife, eine „konditionierte Dezentralisierung auf mittlerer [sektoraler] Ebene“ (Scharpf, 2006, S.289), vorzuziehen (vgl. Scharpf, 2006, S.286ff). Zudem kann ergänzend eine Verlagerung von kollektiven Verhandlungen auf die Unternehmensebene festgestellt werden (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.39).

Diese Prozesse betreffen folglich die Gewerkschafts- sowie Arbeitgeberverbandsstruktur und fördern die Tendenz, dass höhere Repräsentationsebenen verstärkt im politischen Dialog aktiv

werden, während die dezentralen, unteren Einheiten konkrete Tarifverhandlungen führen (vgl. European Commission, 2013, S.24f). In diesem Sinne kann argumentiert werden, dass Globalisierungsprozesse die Verhandlungsmacht von Arbeitgebern stärken, sodass die gewerkschaftliche Fähigkeit zur Erhöhung von Löhnen tendenziell mit der internationalen, ökonomischen Integration abnimmt (vgl. Driffill, 2006, S.9f). Der Hintergrund dessen ist, dass Kapital eine höhere Mobilität aufweist, als Arbeitskräfte. Dergestalt kann Beschäftigung im Rahmen von Direktinvestitionen einfacher verlagert werden, was argumentativen Einfluss auf Tarifverhandlungen besitzt, im Zuge der Arbeitsplatzsicherung (vgl. ICFTU, 2004, S.46). Insofern gewinnt das arbeitgeberseitige Druckmittel der Standortverlagerung als Ausdruck zunehmender extern funktionaler Flexibilität an Bedeutung (vgl. Keune, 2007, S.9; Herr & Ruoff, 2014, S.14f). Das implementiert in Anlehnung an Stiglitz nicht zwingend ein „international race to the bottom“ (Herr & Ruoff, 2014, S.15), führe aber zumindest zu langsamer steigenden Lohnniveaus und einer Erosion von Arbeitsbedingungen zur Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, jeweils abhängig von den gegebenen Rahmenfaktoren (vgl. UNCTAD, 2014a, S.24ff). Zum Ausgleich dieser Tendenzen können die politischen Institutionen die Implementierung einer sozialen Absicherung, Stärkung von Gewerkschaften, als auch Verbesserungen arbeitsrechtlicher Bedingungen forcieren (vgl. Boix, 2011, S.284ff).

Im Zusammenhang mit der Liberalisierungsthese bedeutet die Entwicklung eine Bewegung von nationalen, uniformen Flächenvereinbarungen hin zu dezentralisierten, sektoralen oder lokalen Verhandlungen. Ziel ist die Erhöhung der unternehmerischen Flexibilität und Verringerung der Arbeitskosten (vgl. Thelen, 2014, S.33; Herr & Ruoff, 2014, S.15), um verstärkt auf lokale Erfordernisse reagieren zu können (vgl. Berg, 2008, S.134). Zum anderen existieren Reformbemühungen zur Erhöhung der betrieblichen Flexibilität, um wiederum auf Veränderungen von Marktbedingungen adäquat reagieren zu können. Hintergrund dieser Diversifizierung von Verhandlungsebenen ist, insbesondere in exportorientierten Marktwirtschaften, die Erhöhung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit im globalisierten Kontext (vgl. Haipeter & Lehdorff, 2009, S.1f). Insbesondere im europäischen Raum tragen Öffnungs- und Differenzierungsklauseln in Tarifverträgen zu einer Verringerung von deren Geltung bei. Diese erlauben die Abweichung von vereinbarten Regularien zur Erhöhung der unternehmerischen Flexibilität (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.39f). Insgesamt determinieren die nationale ökonomische Strategie, die Intensität der Globalisierungseffekte, Positionierung der Regierung, Struktur des Arbeitsmarktes sowie die Stärke der Gewerkschaften den Entwicklungspfad der industriellen Beziehungen (vgl. Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.9f).

In LMEs führen Dezentralisierungsprozesse der Verhandlungsebene vermehrt zum Bedeutungsverlust von übergeordneten Gewerkschaftsstrukturen. Dies wiederum bewirkt eine fortschreitende Erosion arbeitgeberseitiger Koordinationsmechanismen, sodass deren Vorteile ebenfalls entfallen. Hintergrund dessen ist das dynamische und auf Wettbewerb fokussierte ökonomische Umfeld in LMEs (vgl. Hirsch, 2010, S.1). Eine weitere Tendenz beschreibt international das zunehmende Interesse von Unternehmen an einer konstruktiven Arbeitsbeziehung mit den Arbeitnehmern in den Produktionsstätten. Dergestalt treten Bemühungen auf,

die Fragmentierung der Arbeitnehmervertretung, welche meist nationalen Disputen entspringt, durch stabile, verantwortungsvolle Verhandlungspartnerschaften zu stabilisieren (vgl. Thelen, 2001, S.79ff). So existiert eine Tendenz zur Deregulierung vertraglicher Restriktionen bis hin zu individuelleren Formen der Verhandlung zwischen Arbeitgeber und einzelnen Arbeitnehmern, bzw. unilateraler Festlegung von Arbeitskonditionen durch das Unternehmen. Dieser Prozess kann als „Dekollektivierung“ (Baccaro & Howell, 2011, S.528) bezeichnet werden. Das Argument begründen die Autoren mit einer stetig fallenden Gewerkschaftsdichte westeuropäischer CMEs und auch LMEs seit den 1970er Jahren sowie abnehmenden Streikaufrufen als Indikator für die schwindende Macht der Gewerkschaften (vgl. Baccaro & Howell, 2011, S.526ff). So rücken praktische Anforderungen von Produktionen zunehmend in den Fokus gegenüber der makroökonomischen Steuerung und Vollbeschäftigungspolitik. Ergo stehen die mikroökonomischen Unternehmensinteressen bezüglich Produktivität, Effizienz, Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit verstärkt im Kern des Interesses (vgl. Thelen, 2001, S.71f). Hieraus ergibt sich ein grundlegendes, unternehmerisches Druckmittel gegenüber Gewerkschaften. Im Kontext von zunehmend globalisierten, offenen Märkten können Unternehmen im Sinne einer „Relokalisierung“ (Haipeter & Lehndorff, 2009, S.6) ihre Produktionsstandorte leichter in andere Länder verlagern und somit den nationalen gewerkschaftlichen Einfluss oder die betriebliche Mitbestimmung umgehen. Dergestalt reduziert sich die unternehmerische Abhängigkeit von Gewerkschaften (vgl. EIU, 2014, S.24). Gleiches gilt für die arbeitgeberseitige Organisation in Verbänden. Insofern nimmt die Bedeutung der Arbeitskosten als internationaler Wettbewerbsfaktor in den meisten Branchen stetig zu, wie auch in Abschnitt 3.4.5 weiter erläutert wird. Dies gilt ebenfalls innerhalb von multinationalen Konzernen, als internalisierte Konkurrenzbeziehung (vgl. Haipeter & Lehndorff, 2009, S.5ff).

International existieren ergo Tendenzen zur Dezentralisierung von Tarifverhandlungsstrukturen und Verringerung der Tarifbindung (vgl. Cazes et al., 2012, S.24). Dies hängt zusammen mit Liberalisierungstendenzen des Arbeitsrechts, beispielsweise durch die Flexibilisierung von Beschäftigungsformen abseits des Normalarbeitsverhältnisses sowie fallenden Mitgliedszahlen in Gewerkschaften (vgl. EIU, 2014, S.24f). Jedoch kann dieser Trend nicht pauschalisiert werden. Insbesondere zutreffend ist diese Entwicklung nach Thelen (2014) in den USA, als auch Großbritannien, wo generell ein stetiger Rückgang des Einflusses von Gewerkschaften zu verzeichnen ist. Wohingegen beispielsweise in Schweden oder Dänemark Zentralisierungstendenzen hinsichtlich stark koordinierter, branchenübergreifender Verhandlungen stabil vorherrschen (vgl. Thelen, 2001, S.75). Zentrale nationale, als auch industrieweite Tarifverhandlungsstrukturen erscheinen im Zeitverlauf durchaus stabil, auch wenn die Mitgliederzahlen von Gewerkschaften fallen. Die Reichweite der Gültigkeit von Tarifverträgen erstreckte sich in CMEs auch durch Ausweitungsmechanismen auf die gesamte Industrie oder zumindest einen Großteil davon, beinahe unabhängig von der gewerkschaftlichen Organisation (vgl. Thelen, 2014, S.5ff).

#### **3.4.4) Transnationale industrielle Beziehungen: Institutioneller Charakter und Funktionen**

Das verstärkte Aufkommen internationaler Rahmenabkommen innerhalb internationaler Konzerne kann als Entgegenwirken der in Abschnitt 3.4.3 beschriebenen Entwicklungen interpretiert werden. Jedoch handelt es sich dabei nicht um staatlich induzierte, sondern unternehmensinterne, institutionelle Strukturen (vgl. Drouin, 2008, S.237). Allerdings kann hierdurch eine Begrenzung arbeitgeberseitiger Verhandlungsmacht erfolgen (vgl. ICFTU, 2004, S.24f). Dabei existieren mehrere voluntaristische Verhandlungskontexte mit jeweils gesonderten, supranationalen Institutionen (vgl. Rüb et al., 2013, S.222ff).

Relevante Verbände internationaler Gewerkschaftsbewegungen sind die GUFs (Global Union Federations), die ICFTU (International Confederation of Free Trade Unions) oder regionale Organisationen, wie beispielsweise die ETUC (European Trade Union Confederation). Diese koordinieren nationale Gewerkschaften. Hierdurch kann die arbeitnehmerseitige Verhandlungsposition gegenüber multinationalen Konzernen oder Arbeitgeberverbänden auf transnationaler Ebene gestärkt werden (vgl. ICFTU, 2004, S.22ff). Während deren globaler Rahmen noch stark partikularistisch gestaltet ist, etabliert sich insbesondere die europäische Verhandlungsebene zunehmend als feste Erweiterung der nationalen industriellen Beziehungen. Es lässt sich eine Fortführung der institutionellen Tradition der CMEs auf supranationaler Ebene erkennen, welche wiederum Zentralisierungsprozesse impliziert und tendenziell als Argument der Divergenzhypothese interpretiert werden kann (vgl. Rüb et al., 2013, S.222ff). Im Rahmen der Etablierung von europäischen oder globalen Betriebsräten können somit in Kooperation mit nationalen Gewerkschaften, bzw. internationalen Gewerkschaftsverbänden, umfassende Rahmen- oder Betriebsvereinbarungen mit einem Arbeitgeber oder Arbeitgeberverbänden geschlossen werden (vgl. Papadakis et al., 2008, S.69ff). Solche supranationalen Betriebsräte besitzen in der Regel lediglich Informations- und Konsultationsrechte. Eine echte Mitbestimmung nach Vorlage des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes existiert bislang nicht (vgl. Altun, 2005, S.151). Dies begrenzt eine mögliche Einwirkung auf unternehmerische Entscheidungen im Rahmen der extern funktionalen Flexibilität hinsichtlich Standortverlagerungen oder -auslastung (vgl. Heibler, 2010, S.253f).

Transnationale Vereinbarungen sind wiederum angelehnt an die ILO-Konventionen zur Harmonisierung von Mindeststandards bezüglich Arbeitsbedingungen und -rechten, insbesondere hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit. Diese bleiben allerdings auf normativer Ebene und sollen nicht mit nationalen Tarifverträgen konkurrieren (vgl. Papadakis et al., 2008, S.69ff). Ziel ist ergo die multilaterale soziale Organisation innerhalb eines Konzerns, bzw. zwischen vertikal und horizontal integrierten Firmen in dessen Lieferkette. Ausgangspunkte globaler Verhandlungen sind meist Konzern- oder Divisionszentralen in europäischen CMEs, übereinstimmend mit dem dahinterliegenden Koordinationsmechanismus (vgl. Hammer, 2008, S.91ff; Sobczak, 2008, S.115). Obgleich ebenfalls Auslandsstandorte in LMEs außerhalb Europas, wie den USA, in den Geltungsbereich mit einbezogen werden können (vgl. Bé, 2008, S.224). In diesem Zusammenhang stehen Regelungen zum grenzübergreifenden Umgang mit Restrukturierungen,

Personaleinsatz oder Chancengleichheit (vgl. Rüb et al., 2013, S.222). Auch kann die Einhaltung des freien Rechts zur Formierung von und dem Beitritt zu Gewerkschaften in internationalen Standorten multinationaler Konzerne, als auch teilweise deren Lieferanten, durch Rahmenabkommen forciert werden (vgl. ICFTU, 2004, S.100).

Internationale Verhandlungsstrukturen sind vorwiegend in bestimmten Wirtschaftssektoren vorhanden. So kann insbesondere in der Automobil-, bzw. Metallindustrie auf europäischer sowie zunehmend auch auf globaler Ebene deren Existenz beobachtet werden. Wobei es sich hierbei um Branchen handelt, welche traditionell mit starker gewerkschaftlicher Aktivität einhergehen (vgl. Collings, 2008, S.181ff). Verhandlungsergebnisse sind internationale oder europäische Rahmenabkommen, Konzernvereinbarungen oder europäische Tarifverträge (vgl. Papadakis et al., 2008, S.69ff). Beispiele sind internationale Abkommen bei General Motors Europe gegen globale Personalreduktionsprogramme, oder Basisstandards bei Daimler zur Anpassung von Beschäftigungsständen, bzw. Restrukturierungsprozesse internationaler Operationseinheiten (vgl. Da Costa & Rehfeldt, 2008, S.56ff). In 2010 wurde, im Rahmen des europäischen sozialen Dialogs, eine gemeinsame Initiative zwischen dem europäischen Arbeitgeberverband der Metallindustrie und der europäischen Metallarbeitergewerkschaft gestartet, welche die qualitative Optimierung der nationalen Ausbildungssysteme im Sektor zur Verbesserung der branchenspezifischen Wettbewerbsfähigkeit auf europäischer Ebene zum Ziel hat. Dabei ist gleichermaßen die Einrichtung eines gemeinsamen Rats zu diesem Thema in der Automobilbranche geplant. Auf europäischer Ebene kann dementsprechend eine wachsende Akzeptanz internationaler Regelungen bestätigt werden (vgl. European Commission, 2013, S.203ff).

Eine zentrale Standardisierung besitzt in Entwicklungs- und Schwellenländern jedoch einen weiteren positiven Effekt. Die technologische und qualifikatorische Vereinheitlichung zwischen den internationalen Standorten mit dem Ziel höherer Qualität und Produktivität impliziert gleichermaßen eine Verbesserung der dortigen Arbeitsbedingungen. Höhere Qualifikation durch Weiterbildung verbessert das Humankapitalniveau, was wiederum die Löhne steigen lässt. So ist meist zu beobachten, dass Tochtergesellschaften internationaler Konzerne bessere Beschäftigungskonditionen bieten, als heimische Unternehmen (vgl. Mosley, 2011, S.53ff). Beispielsweise zahlen multinationale Firmen mit Stammland USA in latein- und südamerikanischen Nationen im inländischen Vergleich deutlich höhere Löhne, was teilweise auf Differenzen in den Produktivitätsniveaus zurück zu führen ist. Dies wiederum steht der Hypothese des ‚race to the bottom‘ von Arbeitskonditionen infolge von Globalisierungsprozessen entgegen (vgl. Brown, 2007, S.7ff). So kann in der Praxis zwar eine positive Korrelation zwischen der Verbesserung arbeitsrechtlicher Normen und der Etablierung von Tochtergesellschaften multinationaler Konzerne beobachtet werden. Im Falle von Auslagerungen an externe Vertragspartner ist jedoch hinsichtlich der Zunahme atypischer Beschäftigungsformen mit schlechteren Arbeitskonditionen das Gegenteil zu konstatieren. Hierbei überwiegt der preisliche Wettkampf in vorwiegend arbeitsintensiven Tätigkeiten, mit tendenziell negativen Effekten auf die Arbeitskonditionen, was als Argument gegen die Wirksamkeit transnationaler

Verhandlungsstrukturen angeführt werden kann (vgl. Mosley, 2011, S.12f, 53ff). Beispielsweise ist die gewerkschaftliche Organisation der Privatwirtschaft in Indien nicht flächen- und branchendeckend etabliert, sodass eine Mitbestimmung umgangen wird (vgl. Ferus-Comelo, 2007, S.51ff). In Anlehnung an die Konvergenzhypothese könnte dies als Ausdruck einer homogenisierten, globalen Managementkultur im Sinne zunehmend staatenloser, global operierender Unternehmen bewertet werden (vgl. Geppert et al., 2003, S.613f).

Obgleich jene Institutionen das Ziel verfolgen, grenzüberschreitende ökonomische Aktivitäten koordiniert zu regulieren, bleiben deren tatsächliche Wirksamkeit (vgl. Collings, 2008, S.175) und Leistungsfähigkeit, bzw. die praktische Qualität der konkreten Verhandlungsergebnisse umstritten (vgl. European Commission, 2013, S.227). Transnationale Abkommen und Vereinbarungen bedürfen letztlich der nationalen und lokalen Adaption, Konkretisierung sowie Überwachung, als auch eines erheblichen Maßes an grenzübergreifender Solidarität und Kooperationsbereitschaft der Verhandlungsparteien (vgl. Papadakis et al., 2008, S.80ff). Rechtlich bindende Hintergründe zur Implementierung oder Durchführung von internationalen Verhandlungsrunden gibt es bislang nicht (vgl. ICFTU, 2004, S.91). Zudem müssen im Kontext internationaler Rahmenabkommen, als auch gewerkschaftlicher Solidaritätsaktionen über internationale Organisationen die jeweiligen nationalen Gegebenheiten berücksichtigt werden, bezogen auf rechtliche Hintergründe und institutionelle Systeme. Internationale Regelungen können lokale Bestimmungen nicht umgehen, was eine effektive Koordination oder Kooperation zu einem komplexen Prozess macht (vgl. ICFTU, 2004, S.84ff). Ob die Praktikabilität und Wirksamkeit internationaler Verhandlungsergebnisse hinsichtlich einer Verringerung der Machtasymmetrie zwischen Arbeit und Kapital folglich ohne eine einheitlich bindende, gesetzliche Flankierung im Sinne einer formellen Institutionalisierung gesichert werden kann, bleibt auch weiterhin fraglich (vgl. Abel et al., 2001, S.11). In der Praxis können ergo Widerstände beim Versuch der Umsetzung internationaler Rahmenabkommen oder Betriebsvereinbarungen auftreten, welche im jeweiligen System begründet sind und sich unterschiedlich darstellen können (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014, S.52f). Bilden beispielsweise konzerninterne Tochtergesellschaften eigenständige juristische Personen, ist auch eine automatisch bindende Wirkung internationaler Rahmenabkommen des Mutterkonzerns nicht gegeben, da ein stellvertretendes Verhandlungsmandat juristisch nicht existiert (vgl. Sobczak, 2008, S.117f). Es entstehen bei Verletzung von Bestimmungen ebenfalls keine bindenden Sanktionsmöglichkeiten wie die Durchführung grenzübergreifender Solidaritätsstreiks. Deren Möglichkeit obliegt wiederum der nationalen Gesetzgebung (vgl. Drouin, 2008, S.243). Weiterführend besitzen multinationale Unternehmen in der Regel aufgrund ihrer Wirtschaftskraft und Reputation eine starke Verhandlungsbasis gegenüber lokalen Regierungen und marktwirtschaftlichen Akteuren (vgl. Hancké, 2011, S.10f). Dergestalt kann argumentiert werden, dass multinationale Konzerne einen Mittelweg zwischen internationaler Konvergenz und lokaler Divergenz bilden (vgl. Witcher & Chau, 2012, S.66).

Weiterhin zeigt sich in der Praxis, dass die grundlegende Unternehmenspolitik sowie basale Strukturen von den Gegebenheiten des Konzernstammlandes beeinflusst werden, eine lokale Adaption und Variation jedoch als notwendig erscheinen. Diese Thematik wird im folgenden



Abschnitt 3.4.5 weiter ausgeführt (vgl. Geppert & Williams, 2005, S.7f). Außerdem bleibt anzumerken, dass ebenfalls multinationale Konzerne ein gewisses Eigeninteresse an der Forcierung internationaler Arbeitsrechtsstandards und Normen besitzen, da sie meist medial im Rampenlicht stehen und Negativschlagzeilen die Reputation gefährden, was in der Regel ökonomische Folgen nach sich zieht (vgl. Mosley, 2011, S.2f).

### **3.4.5) Multinationale Konzerne: Implikationen institutioneller Rahmenbedingungen**

Multinationale Konzerne und deren fragmentierte Produktionsstrukturen sind insbesondere ein Produkt von Globalisierungsprozessen. Die klassische Sichtweise stellt ausländische Satellitenwerke als verlängerte Werkbank dar, zur Durchführung vorwiegend arbeitsintensiver Tätigkeiten. Andererseits belegen Studien, dass Tochtergesellschaften ein gestalterisches Mitspracherecht im Konzern und ergo einen höheren Status besitzen können, was komplexere, wissensintensive Funktionen einschließt (vgl. Edwards et al., 2009, S.2f). Erstere Situation tritt verstärkt in Entwicklungs- und Schwellenländern auf, wie die Konzepte der HME und insbesondere DME verdeutlichen. Hierbei entsteht im Sinne der Transferierung von Unternehmenspraktiken eine Fokussierung auf einen technologischen, wissensbasierten und organisatorischen Aufholprozess (vgl. Geppert & Clark, 2003, S.433ff). Generell kann hingegen konstatiert werden, dass die Wahl der Unternehmensstrategie und deren Handlungsmöglichkeiten von den umgebenden, institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst wird (vgl. Lehrer, 2001, S.164f), welche den Wettbewerbsmodus hinsichtlich Preis-, Qualitäts-, Dienstleistungs- und Innovationsorientierung determinieren (vgl. Boyer, 2006, S.136f).

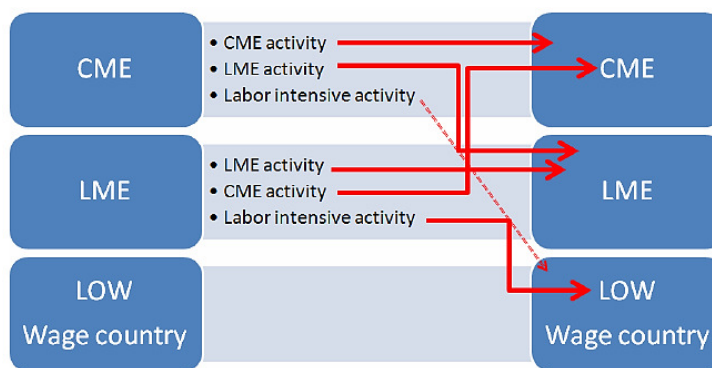
Multinationale Firmen sehen sich mit mehreren institutionellen Rahmenbedingungen an unterschiedlichen Standorten konfrontiert (vgl. Collings, 2008, S.173). Für die unternehmerische Entscheidung der Standortwahl spielen in Abhängigkeit der jeweiligen Branche nicht alleine die Arbeitskosten, das Humankapitalniveau oder die Arbeitsproduktivität eine wichtige Rolle, sondern ebenfalls das vorherrschende institutionelle Umfeld (vgl. Kristensen & Morgan, 2006, S.4ff). Diese Argumentation unterstreicht das Erklärungspotential des VoC-Ansatzes bezüglich der Gestaltung internationaler, unternehmerischer Netzwerkstrukturen im Rahmen der extern funktionalen Flexibilitätsdimension (vgl. Davoine & Schroeter, 2009, S.1). Insbesondere sind die Systeme industrieller Beziehungen zentral bei der Determination von Arbeitskosten, Produktivität, den resultierenden Gewinnen sowie zur nachhaltigen Entwicklung des komparativen Wettbewerbsvorteils eines Unternehmens an den unterschiedlichen Standorten (vgl. Collings, 2008, S.173). Allerdings spielen, sowohl in LMEs, als auch zunehmend in CMEs Kostengesichtspunkte eine wichtige Rolle, sodass teilweise von einer Konvergenz zur Nutzung von Marktmechanismen im Sinne der Liberalisierungshypothese die Rede sein kann. Der lokale Grad an funktioneller Kooperation und Koordination kann dagegen stark variieren, angelehnt an die institutionellen Ausprägungen (vgl. Herrigel & Wittke, 2004, S.18ff). Damit ist die in Abschnitt 3.4.1 angeführte Diskussion zwischen der Konvergenz- und Divergenzhypothese adressiert.

Dies impliziert die Bedeutung des nationalen institutionellen Wettbewerbsvorteils für verschiedene Wirtschaftsaktivitäten, da international expandierende Unternehmen tendenziell Zielstandorte wählen, welche zu den institutionellen Rahmengeradenheiten des Heimatlandes, bzw. der auszulagernden Tätigkeitsstruktur passen und dadurch eine Reproduktion erleichtert wird (vgl. Morgan & Kristensen, 2006, S.1470ff). Institutionelle Systeme beinhalten demnach einen Teil der Antwort auf die Frage, wo und was produziert wird (vgl. Mosley, 2007, S.33). Konzernzentralen geben dabei meist Geschäftsbedingungen an die Satellitenstandorte zu einem gewissen Grad vor, in Form von Praktiken, Routinen oder Koordinations- und Organisationsstrukturen, resultierend aus den heimischen Gegebenheiten (vgl. Witcher & Chau, 2012, S.59). Die adaptive Offenheit ist dabei in DMEs höher als in HMEs, wie in Abschnitt 3.2.2 herausgearbeitet wurde. Der wichtigste Faktor ist ergo die institutionelle Kompatibilität (vgl. Teubner, 2001, S.433ff) als Basis zur Nutzung der jeweiligen komparativen Wettbewerbsvorteile und institutionellen Charakteristika im internationalen Rahmen (vgl. Porter, 1998, S.18f).

Empirischen Studien zur Folge unterscheidet sich die Fähigkeit zur Internationalisierung von Unternehmen mit Ursprung in LMEs oder CMEs nicht (vgl. Kristensen & Morgan, 2006, S.11ff). Grundsätzlich sind Firmen aus LMEs aufgrund deren liberaler, marktorientierter Gesinnung jedoch eher zu Offshoring oder Outsourcing bereit, als ihre Kontrahenten aus CMEs (vgl. Callaghan, 2012, S.3ff). Basal können in Anlehnung an die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2 zwei Möglichkeiten genannt werden. Zum einen wachsen multinationale Unternehmen durch Neugründung eines Standorts im Ausland, hauptsächlich in Entwicklungs- und Schwellenländer (*greenfield investment*). Diese sind oftmals von Konzernvorgaben abhängig, bzw. werden eng durch die Zentrale gesteuert. Die Strategie impliziert meist eine umfassende Übertragung heimischer Praktiken und Expertise (vgl. Edwards et al., 2009, S.8), entsprechend einem ethnozentrischen Ansatz (vgl. Park et al., 2000, S.5). Auf der anderen Seite können bereits existierende Unternehmen durch Übernahme in den Konzern eingegliedert werden (*brownfield investment*). Zielländer sind dabei verstärkt entwickelte Nationen, wobei Konzerne sich über divergente, institutionelle Systeme ausbreiten und die jeweiligen Wettbewerbsvorteile ausnutzen. Divergenzen dienen als Lernfelder und werden zur Optimierung der jeweiligen Standorte unter Einbezug vorherrschender Gegebenheiten genutzt (vgl. Kristensen & Morgan, 2006, S.11ff; Cox, 2014, S.159f). Dies kann als polyzentrische Struktur interpretiert werden (vgl. Park et al., 2000, S.5). Determinanten sind in diesem Kontext die Integration der ausländischen Standorte in die Organisationsstruktur des Konzerns sowie die jeweilige Produktspezifität auf dem lokalen Markt (vgl. Hammer, 2008, S.94), ergo der Rolle des Tochterunternehmens im Konzernverbund im Kontext der Gesamtstrategie (vgl. Birkinshaw, 1997, S.210). Hierbei handelt es sich um die Frage, was und wie an den jeweiligen Standorten produziert wird. Dies wiederum hängt von den jeweiligen Kernkompetenzen und der Unternehmensstrategie ab und divergiert folglich zwischen Wirtschaftssektoren und Branchen (vgl. Mosley, 2011, S.33; 168ff). Insofern können sich Managementstrategien zwischen Konzernzentrale und Auslandsstandorten auf operativer Ebene, in Anlehnung an das nationale institutionelle System unterscheiden. Da die Kernkompetenzen zwischen Firmen mit Ursprung in einer LME oder CME variieren, unterscheiden sich tendenziell auch deren Outsourcingstrategien (vgl. Witcher &

Chau, 2012, S.63ff). Das Ursprungsland der Konzernzentrale bildet damit einen Faktor zur Ausgestaltung von Unternehmenspraktiken (vgl. Park et al., 2000, S.4), was tendenziell die Wichtigkeit heimischer institutioneller und ideologischer Systeme im Sinne der Pfadabhängigkeit unterstreicht (vgl. Noorderhaven & Harzing, 2003, S.47ff). Insgesamt jedoch liegt die Verantwortung operativer Entscheidungen am jeweiligen Satellitenstandort, während die Zielrichtung von der Zentrale induziert wird. Tendenzen zu Outsourcing und Offshoring in LMEs und CMEs sind dergestalt als Reaktion auf die Intensivierung des Wettbewerbs mittels Globalisierungsprozessen zu werten (vgl. Witcher & Chau, 2012, S.67ff). Die Zielsetzung der Auslagerung spielt eine entscheidende Rolle, welche zwischen Effizienzsteigerung und Kostensenkung im Produktionsnetzwerk sowie Markterschließung variieren kann (vgl. Mosley, 2011, S.214).

Abbildung 13: Internationale Verlagerungen und institutionelle Kompatibilität



(Quelle: Degenkolb, 2010, S.18)

So bleiben auch im Zuge von Globalisierungsprozessen Tätigkeiten mit hohen Humankapitalvoraussetzungen, hoher Produktivität und hohem Mehrwert in CMEs verhaftet, während geringerwertige, preisorientierte Aktivitäten, mit geringeren Humankapitalanforderungen und weniger Wertbeitrag in Regionen mit geringeren Arbeits- und Produktionskosten lokalisiert werden, ergo in LMEs oder Niedriglohnländern (vgl. Hancké et al., 2007, S.6).

Es kann die Tendenz beobachtet werden, dass Auslagerungen von arbeitsintensiven Tätigkeiten zumeist nach kostensenkenden Gesichtspunkten erfolgen und ein eher schwaches institutionelles Umfeld, bzw. marktbasierete Koordinationsmechanismen bevorzugen (vgl. Mosley, 2011, S.39ff; Morgan & Kristensen, 2006, S.1470ff). Dies bezieht die Kapazität politischer Institutionen zur Überwachung und Kontrolle der Einhaltung von Arbeitsbedingungen ein. Werden Verstöße gegen eine rigide Arbeitsgesetzgebung kaum oder gar nicht geahndet, kann das in der Praxis mit einer schwachen Regulierung gleichgesetzt werden (vgl. Mosley, 2011, S.90ff). Somit sind Standorte als Ziel von arbeitsintensiven Tätigkeiten attraktiver, welche eine einfachere Übertragung, bzw. Replizierung unternehmerischer Strategien und Praktiken erlauben, als auch arbeitgeberseitige Handlungsflexibilität zulassen. Dies trifft verstärkt auf DMEs zu und bestätigt das Bild der ‚verlängerten Werkbank‘ (vgl. Collings, 2008, S.177). Die Denkrichtung stützt ebenso das verbreitete Globalisierungsmodell der universellen Liberalisierung, gekennzeichnet durch eine Schwächung von Gewerkschaften (vgl. Ritson & Addison, 2012, S.73f). Ein zentraler Faktor hierbei ist die Sicherung günstiger Arbeitskräfte, was ein in-

härentes ökonomisches Merkmal von Unternehmen in LMEs darstellt, auch aufgrund der kurzfristigen Profitorientierung. Beispielsweise tendieren US-amerikanische Unternehmen zur Auslagerung in Länder, in denen die Löhne für Produktionstätigkeiten, ergo von weniger qualifizierten Arbeitnehmern, günstiger sind (vgl. Brown, 2007, S.3).

In diesem Kontext favorisieren US-amerikanische Unternehmen einen eher ethnozentrischen Ansatz (vgl. Park et al., 2000, S.5). Im Falle deutscher Firmen könnten jene Befunde als Versuch gedeutet werden, die rigiden regulatorischen Praktiken des Heimatlandes im Ausland zu umgehen (vgl. Davoine & Schroeter, 2009, S.3ff). So expandieren ebenfalls japanische Unternehmen vorwiegend in Länder mit schwacher institutioneller Koordination. Dies hat den Vorteil, dass Firmenpraktiken sowie Steuerungsmechanismen leicht übertragen werden können (vgl. Kristensen & Morgan, 2006, S.6ff). Diese Tendenz kann als „social dumping“ (Daskalova & Tomev, 2007, S.74) bezeichnet werden und fokussiert eher die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse im Sinne der extern numerischen Flexibilitätsdimension (vgl. Pegler & Knorringer, 2007, S.38ff) und die „Erosion von Arbeitsstandards“ (Daskalova & Tomev, 2007, S.75). Die uniforme Orientierung am angelsächsischen Modell wird als Dominanzeffekt des flexiblen, marktbasierenden Kapitalismusmodells bezeichnet. Wie bereits in Abschnitt 2.2.2 verdeutlicht, werden hauptsächlich arbeitsintensive Tätigkeiten in Entwicklungs- und Schwellenländer ausgelagert. Dies entspricht ebenso den Ausführungen in Abschnitt 3.4.2 bezüglich der kurz- und mittelfristigen Arbeitsmarkteffekte infolge der kostenreduzierenden Unternehmensfragmentierung (vgl. Pudelko & Harzing, 2007b, S.3ff).

Je stärker die Fokussierung der Auslagerung jedoch auf regionale Markt- und Wettbewerbsfaktoren im Rahmen der Markterschließung erfolgt (vgl. Cox, 2014, S.161), desto eher sind qualitätsorientierte, wissens- oder technologieintensive Prozesse hinsichtlich lokaler Produktentwicklung und -optimierung induziert, welche ein höheres Maß an (spezifischem) Humankapital voraussetzen. Oftmals einhergehend mit einer stärkeren Arbeitnehmervertretung und einem höheren institutionellen Koordinationsniveau (vgl. Mosley, 2011, S.39ff). Hierbei tritt das Phänomen der differenzierten, institutionellen Arbitrage auf. Dies bedeutet, dass Betriebe ökonomische Teilaktivitäten dahin auslagern, wo sich das institutionelle Umfeld zu deren Durchführung als optimal gestaltet (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.56ff). Deutsche Firmen beispielsweise tendieren zur Anpassung an und zum Einbezug von örtlichen Konditionen im Sinne einer Adaption, um Lerneffekte zu generieren, was eine dezentralisierte, aktive Anbindung der Auslandsstandorte an den Mutterkonzern impliziert (vgl. Pudelko & Harzing, 2007a, S.4). Diese Strategie dient der optimierten Anpassung an lokale Markterfordernisse durch die Ermöglichung selbstgesteuerter Initiativen und strategischer Entscheidungen vor Ort, was wiederum eine kundenangepasste, diversifizierte Qualitätsproduktion unterstützt (vgl. Birkinshaw & Fry, 1998, S.52). Dergestalt besitzen die Auslandsstandorte deutscher Mutterkonzerne meist ein hohes Maß an Autonomie innerhalb der organisationalen Struktur (vgl. Geppert & Williams, 2005, S.17f). Dies kann weiterhin als Ausprägung der Konsensorientierung deutscher Unternehmen (vgl. Morgan & Kristensen, 2006, S.1470ff) und als Charakteristikum von CMEs im Sinne einer strategischen Koordination interpretiert werden (vgl. Geppert & Wil-

liams, 2005, S.24ff). Im Falle einer Übernahme durch eine ausländische Firma können sich erstere Strukturen jedoch als erhebliche Blockadefaktoren hinsichtlich der kooperativen Gestaltung industrieller Beziehungen erweisen (vgl. Geppert et al., 2003, S.615f). Deutsche Standorte versuchen ihre strategische Position innerhalb eines multinationalen Netzwerks zu stärken und die kundenorientierte Qualitätsproduktion, eingeschlossen den spezifischen Humankapitalbestand sowie das duale Ausbildungssystem, als kompetitiven Wettbewerbsvorteil beizubehalten (vgl. Geppert & Williams, 2005, S.24ff). Auslandsstandorte US-amerikanischer Konzerne in Deutschland oder Japan bevorzugen daher ebenfalls einen Mittelweg zwischen zentralen Konzernvorgaben und regionaler Adaption. Sowohl Tochtergesellschaften deutscher, als auch japanischer Firmen im jeweils anderen Land hingegen erfahren weder ein hohes Maß an zentraler Standardisierung, noch Regionalisierung. Die Ähnlichkeit der institutionellen Koordinationsmechanismen kann hierfür eine Begründung liefern, sodass diese tendenziell beibehalten werden (vgl. Pudelko & Harzing, 2007a, S.6ff).

Ebenfalls die international vergleichende Studie von Edwards et al. (2009) ergibt ein ambivalentes, wenig signifikantes Bild hinsichtlich der Human Resource-Praktiken in Auslandsstandorten in Abhängigkeit des nationalen Ursprungs einer Firma. Letztlich bedürfen sowohl die Aktivitäten in der Konzernzentrale, als auch in deren Satellitenstandorte der Legitimation im jeweiligen, nationalen institutionellen Kontext (vgl. Geppert & Williams, 2005, S.5ff). Das institutionelle System kanalisiert ergo die Auswirkungen wettbewerbs- und marktorientierter Globalisierungsprozesse (vgl. Mosley, 2011, S.178ff). Das wiederum unterstützt die Sichtweise des VoC-Ansatzes hinsichtlich dessen, dass eine universelle Konvergenz institutioneller Systeme und dergestalt unternehmerische Praktiken multinationaler Konzerne im Sinne einer De-Nationalisierung abzulehnen sei. Die jeweiligen Standorte hängen letztlich unausweichlich von lokalen, institutionellen Gegebenheiten ab (vgl. Geppert et al., 2006, S.1452ff).

So folgen die Firmenstrategie und Unternehmensführung auch der exogenen Struktur institutioneller Rahmenbedingungen (vgl. Witcher & Chau, 2012, S.63; Tudway, 2007, S.63ff), sodass Unternehmen in unterschiedlichen Ländern mit verschiedenen Mitteln den Herausforderungen der Globalisierungsprozesse begegnen. Dies widerspricht der allgemeinen Konvergenzhypothese im Sinne eines einheitlichen ‚best practice‘ Modells (vgl. Berger et al., 2001, S.61). Dergestalt operieren multinationale Konzerne im Rahmen der extern funktionalen Flexibilitätsmöglichkeiten zwar zunehmend global, die Arbeitskonditionen und Vertragsinhalte der Mitarbeiter bleiben jedoch weitestgehend national determiniert (vgl. Papadakis et al., 2008, S.67). So kann transnationalen Unternehmen mehrheitlich eine „dynamische und hybride Natur“ (Geppert et al., 2006, S.1460) zwischen globalem Denken und lokalem Handeln zugeschrieben werden (vgl. Cox, 2014, S.159). Letztlich können somit zwei Einflussdimensionen auf die extern funktionale Flexibilitätsgestaltung von multinationalen Konzernen festgestellt werden. Zum einen sind dies die institutionellen Wurzeln, bzw. Prägungen der Konzernzentrale hinsichtlich Bereitschaft zur Auslagerung und Definition strategischer Kernkompetenzen sowie die institutionellen Gegebenheiten des jeweiligen Landes der Tochtergesellschaft im Sinne der geeigneten Zieldefinition von Auslagerungsaktivitäten. Zum anderen wiederum besitzt die ökonomische und beschäftigungsrelevante Struktur des betreffenden Wirtschaftssektors, als

auch der strategische Zweck der jeweiligen Standorte einen wesentlichen Einfluss, welcher unterhalb der nationalen Aggregationsebene begründet liegt (vgl. Mosley, 2011, S.207ff).

### **3.5) Zwischenfazit: Zusammenfassung und Hypothesengenerierung**

An dieser Stelle sollen die zentralen Erkenntnisse der letzten Abschnitte im folgenden Teilkapitel 3.5.1 zusammengefasst und in Bezug gesetzt werden zur Gestaltung unternehmerischer Flexibilitätsstrategien. Dies dient der Konkretisierung und Spezifikation der in Abschnitt 3.2.3 dargestellten Schlussfolgerungen. In Abschnitt 3.5.2 werden dann die fallübergreifenden Hypothesen gebildet, sodass die gefundenen Muster und Gestaltungsoptionen in Kapitel 6 an der Empirie überprüft werden können.

#### **3.5.1) Zusammenfassung: Institutionelle Systeme und Unternehmensflexibilität**

Nationale institutionelle Systeme und Koordinationsmechanismen determinieren in erheblichem Maß die Möglichkeiten eines Unternehmens zur Flexibilitätssteuerung (vgl. Papadakis et al., 2008, S.67). Je stärker dabei die nationalen Rahmenbedingungen zu einem der marktwirtschaftlichen Idealtypen CME oder LME tendieren, desto mehr Komplementaritätseffekte treten zwischen den Subsystemen auf, welche dann wiederum die Wettbewerbsstrategie, bzw. komparative Wettbewerbsvorteile determinieren (vgl. Hall & Gingerich, 2004, S.26f).

Die untenstehende Zusammenfassung der wesentlichen Wirkungen institutioneller Faktoren auf die Gestaltung der Flexibilitätsdimensionen veranschaulicht deren Heterogenität, sodass die konkreten Effekte in der Praxis divergieren (vgl. Heckman & Vytlačil, 2005, S.31ff; Jackson & Deeg, 2006, S.19). Wie bereits in Kapitel 2.1 angeführt wurde, geht eine verstärkte Konzentration auf interne Flexibilitätsinstrumente mit der Ausbildung eines internen Arbeitsmarkts (vgl. Cazes et al., 2012, S.5f) und der relativen Grenzziehung zum externen Arbeitsmarkt meist infolge einer segmentierten Koordinationsstrategie der Arbeitnehmervertretung einher (vgl. Thelen, 2001, S.77). Dies lässt sich nun institutionell damit untermauern, dass in solchen Systemen, vorwiegend CMEs und teilweise HMEs, ein höheres Maß an Beschäftigungssicherung besteht, welche die Nutzung extern numerischer Flexibilitätsmaßnahmen in Form von Personalbewegungen über die Unternehmensgrenzen hinweg erschwert (vgl. Micco & Pagés, 2006, S.14; Addison & Teixeira, 2001, S.2). In der Regel korreliert dies insbesondere in CMEs mit einem koordinierten und kooperativen System industrieller Beziehungen (vgl. Bassanini & Ernst, 2002, S.394f), welche mittels exklusiver Solidarität eine Dualisierung des Arbeitsmarkts im Sinne der Trennung zwischen Stamm- und Randbelegschaft durch Tarifverhandlungen verstärken können (vgl. Köhler et al., 2015, S.208; Thelen, 2014, S.5ff). Diese Verbindungen wurden detailliert in Kapitel 3.3 und Abschnitt 3.4.1 aufgezeigt. Zur Erreichung eines adäquaten Flexibilitätsniveaus lässt sich nachweisen, dass in solchen Nationen tendenziell die Nutzung

atypischer Beschäftigungsformen zunimmt (vgl. Milbradt et al., 2011, S.124; Compston, 2001, S.125ff; Haipeter & Lehndorff, 2009, S.20f), welche regulatorisch liberalisiert werden (vgl. OECD, 2014b, S.142ff; Cazes et al., 2012, S.10ff). Explizit dargestellt in den Abschnitten 3.3.1.1 sowie 3.4.1. Inwieweit diese Entwicklung auf HMEs zutrifft, hängt von der Fortschrittlichkeit der Gesetzgebung, bzw. der arbeitgeberseitigen Repräsentanz und Interessenvertretung ab.

Tabelle 10: Wirkung institutioneller Faktoren auf die Flexibilitätsdimensionen

Institutionelles System		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional
Arbeitsmarktflexibilität	Hoch/Liberal	+ Erhöhung durch flexible Arbeitszeitgesetzgebung + Variabilität in Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeiten + Flexibilisierung der Lohnuntergrenzen	<b>Folgewirkungen:</b> - Geringere Investitionsbereitschaft in interne Qualifikation/spezifisches Humankapital	+ Geringe Hürden für Einstellungen und Entlassungen („Hire-and-fire“) + Geringe Regulierung von Instrumenten der atypischen Vertragsgestaltung	+ Geringe Hürden für massive Entlassungen und Umstrukturierungen
	Gering/Restriktiv	- Begrenzung der Höchst- und Regelarbeitszeiten - Hohe Kosten und geringes Volumen Mehrarbeit - Reduziertes Instrumentarium für variable Verteilung der Arbeitszeiten - Starre Lohnuntergrenzen	<b>Folgewirkungen:</b> + Notwendigkeit zum Aufbau eines internen Arbeitsmarkts + Höhere Investitionsbereitschaft in spezifisches Humankapital der Belegschaft	- Begrenzung durch Kündigungsschutz - Hohe Abfindungsobligationen/Kündigungskosten - Nutzungsbeschränkung atypischer Beschäftigung	- Tendenziell Begrenzung/Verteuerung Umstrukturierungen durch Kündigungsschutz
		<b>Implikationen zur Flexibilitätsstrategie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine hohe Arbeitsmarktflexibilität begünstigt eine Low road-Strategie</li> <li>- Ein inflexibler/protektionistischer Arbeitsmarkt forciert eine High road-Strategie</li> <li>- Arbeitsmarktdualisierung führt zu erweiterter High road-Strategie (atyp. Beschäftigung)</li> </ul>	
Industrielle Beziehungen	Zentralisiert/Kooperativ	+ Ausdifferenzierung Flexibilitätsoptionen + Arbeitszeitkonten, variable Schichtmodelle etc. - Erhöhung/Festigung Lohnuntergrenzen	+ Aushandlung Arbeitsorganisation + Positiver Einfluss auf Weiterbildung + Positive Wirkung auf System Berufsbildung	- Verstärkung Beschäftigungsschutz Kernbelegschaft + Tendenziell atypische Beschäftigung als Flexibilitätspuffer zur Stabilisierung	- Eventuell Verhandlungszwang (Kompromisslösung) - Eventuell transnationale Rahmenabkommen zur Begrenzung
	Dezentral/Konfrontativ	- Weitere Reduzierung der Regelarbeitszeiten - Zusätzliche Kosten und geringeres Volumen der Mehrarbeit	+ Eventuell positiver Einfluss auf Weiterbildung	- Eventuell Beschränkung zur Nutzung atypischer Beschäftigung	- Aggressive Opposition (Arbeitsniederlegungen)
		<b>Implikationen zur Flexibilitätsstrategie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je höher das Koordinationsniveau, desto mehr wird eine High road-Strategie forciert</li> <li>- Je stärker die Arbeitnehmervertretung, desto mehr Fokus auf stabiler (Kern-)Belegschaft</li> <li>- Je kooperativer die Arbeitsbeziehungen, desto diversifizierter Ausgleichsmechanismen</li> </ul>	
Humankapital	Hoch/Spezifisch	Kein direkter Einfluss	+ Variable Personaleinsatzfähigkeit hoch + Geringere Notwendigkeit Weiterbildung/Anpassungsqualifikation	- Geringere Personalmobilität bei hoher spezifischer Qualifikation <b>Folgewirkung:</b> - Tendenziell Reduzierung durch langfristige Bindungen (Rentabilität Bildungsverinvestitionen)	- Tendenziell Erhaltung spezialisierter Beschäftigung (Kernkompetenzen)
	Niedrig/Allgemein		- Geringe Personaleinsatzflexibilität bei geringer (spezifischer) Qualifikation	+ Hohe Personalmobilität bei hoher allgemeiner Qualifikation <b>Folgewirkung:</b> + Tendenziell Erhöhung durch Abwerbung/ Austauschbarkeit	+ Outsourcing/Offshoring geringwertiger Tätigkeiten + Outsourcing/Offshoring qualifizierter Aufgaben (Randkompetenzen)
		<b>Implikationen zur Flexibilitätsstrategie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes/Spezifisches Humankapital unterstützt eine High road-Strategie (Rentabilität)</li> <li>- Niedriges/Allgemeines Humankapital begünstigt Low road-Strategie (Mobilität)</li> </ul>	

(Eigene Darstellung)

Je stärker nun diese Gegebenheiten gefestigt sind, desto höher ist die Beschäftigungsstabilität der Kernbelegschaft und desto langfristiger sind die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (vgl. Ebbinghaus, 2001, S.93). Es hat sich ebenso gezeigt, dass dies die Investitionen in (spezifisches) Humankapital begünstigt, auch mittels Etablierung ausdifferenzierter und koordinierter beruflicher Bildungssysteme (vgl. Hall & Gingerich, 2009, S.14; Dütsch & Struck, 2010, S.14; Bassanini & Ernst, 2002, S.394), wie in Kapitel 3.3.3 ersichtlich wurde. Auf Basis dessen können wiederum verstärkt Maßnahmen der intern funktionalen Flexibilitätsdimension genutzt werden (vgl. Acemoglu & Autor, 2010, S.79ff), wie ebenfalls in Kapitel 2.1 dargestellt wurde. Insgesamt ergibt sich ergo eine Fokussierung des Wettbewerbsmodus auf eine diversifizierte Qualitätsproduktion in CMEs (vgl. Ebbinghaus & Kittel, 2006, S.223f), einhergehend mit einem ökonomischen Gleichgewicht bei einem hohen Humankapitalniveau, hohen Produktivlöhnen sowie hoher Produktkomplexität und -qualität, resultierend in einer High road-Flexibilitätsstrategie (vgl. Ebbinghaus & Manow, 2001a, S.2; Soskice, 2007, S.92). Wie sehr HMEs diesem Idealtypus entsprechen, hängt von der institutionellen Kapazität und dem ökonomischen Entwicklungsstand ab, bzw. dem Abhängigkeitsgrad von arbeitsintensiver, kostengünstiger Produktion als Wettbewerbsvorteil (vgl. Brown, 2007, S.31).

Die Konzentration auf externe Flexibilitätsmechanismen, wie in Kapitel 2.2 dargestellt, lässt sich ebenfalls vor dem Hintergrund institutioneller Systeme, vorwiegend in LMEs und auch in DMEs, erläutern (vgl. Mitra & Ranjan, 2011, S.216). Aufgrund der Dominanz marktbasierter Koordinationsmechanismen und dergestalt schwächeren Ausprägung institutioneller Regulierung herrschen Unsicherheitsmomente am Arbeitsmarkt sowie ein kurzfristig orientiertes Streben nach Gewinnmaximierung und Kostenreduktion (vgl. French & Taber, 2010, S.8ff). Weiterführend existiert ein lediglich schwacher Beschäftigungsschutz am Arbeitsmarkt, ausgerichtet auf maximale Flexibilität und Reallokationsgeschwindigkeit. Stark dezentralisierte, schwache und wenig kooperative industrielle Beziehungen unterstützen diesen Sachverhalt, da sie kaum Koordination, Stabilität und Erwartungssicherheit schaffen (vgl. Calmfors & Driffill, 1988, S.32ff; Calmfors, 1993, S.182). Aufgrund jener Gegebenheiten findet keine Konzentration auf stabile, längerfristige Beschäftigungsverhältnisse statt, ebenso wenig wie verstärkte Investitionen in (spezifisches) Humankapital (vgl. Iversen, 2007, S.281; M. Schröder, 2014, S.34f), was ausführlicher in Kapitel 3.3 herausgearbeitet wurde. Eine Fokussierung auf interne Flexibilitätsmechanismen entbehrt folglich einer geeigneten Grundlage, sodass Instrumente der externen Dimensionen vorherrschen. Hierbei etabliert sich eine ‚Hire-and-fire‘-Strategie und somit vorwiegend personelle Kapazitätsanpassungen (vgl. Pries & Rogerson, 2005, S.815f; Rudanko, 2005, S.2). Deren idealtypische Ausprägung in DMEs ist abhängig vom Liberalisierungsgrad und der Stärke staatlicher Einwirkung auf den Arbeitsmarkt (vgl. Collings, 2008, S.177; Pegler & Knorringer, 2007, S.38ff). Ebenso konnte in Abschnitt 3.4.5 konstatiert werden, dass LMEs in höherem Maße zu Auslagerungsprozessen, ergo zur Nutzung extern funktionaler Flexibilitätsmaßnahmen, bereit sind (vgl. Callaghan, 2012, S.3ff). Daraus folgt eine Orientierung der Wettbewerbsstrategie an Gesichtspunkten der Kostenreduzierung und preislichen Wettbewerbsvorteilen. Einhergehend mit geringerer Produktkomplexität und -qualität, resultierend in einer Low road-Flexibilitätsstrategie.



Ergo lassen sich nun die in Kapitel 2 aufgeführten Flexibilitätsinstrumente und -strategien mit den Modellen nationaler institutioneller Systeme aus Kapitel 3 verbinden. Die gefundenen Übereinstimmungen erlauben folglich begründete Vorhersagen über die jeweiligen Ausgestaltungen der Unternehmensflexibilität in spezifischen nationalen Kontexten. Dies entspricht detaillierten, mikroökonomischen Ableitungen aus den makroökonomischen Rahmenbedingungen nach der Intention des VoC-Ansatzes. Inwieweit jedoch diese idealtypischen Mechanismen und Strukturen in den einzelnen Ländern tatsächlich ausgeprägt und wiederzufinden sind, wird Ziel von Kapitel 4 sein. Auf die Überprüfung dieser Modelle zielen die nachfolgenden Hypothesen ab, welche an dieser Stelle zunächst fallübergreifender Natur sind.

### **3.5.2) Fallübergreifende Hypothesen: Erwartete Flexibilitätsmuster der VoC-Modelle**

In diesem Abschnitt werden, als Essenz der theoretischen Konstrukte, die forschungsleitenden Hypothesen aufgestellt. Zum einen dient dies der inhaltlichen Konkretisierung im Sinne einer Reflexion der Forschungsfragen und zum anderen als Basis zur Fokussierung des empirischen Erkenntnisinteresses (vgl. Yin, 2014, S.136; Hopf, 2015, S.161). Da es sich bei der vorliegenden Dissertation um ein Mehrfallstudien-Design handelt, werden die Hypothesen zunächst fallübergreifend gebildet. Dadurch wird die Möglichkeit zur analytischen Generalisierung bei deren Prüfung gegeben (vgl. Yin, 2014, S.68). Dies erfolgt mittels Mustervergleichen zwischen den idealtypischen Postulaten der Modelle und der empirischen Praxis in Kapitel 6 (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1467). Im vorliegenden Fall handelt es sich definitorisch um probabilistische Hypothesen, da aufgrund der Komplexität des Forschungsgegenstands keine absoluten Vorhersagen getroffen, sondern wahrscheinliche Ausprägungen prognostiziert werden (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.40; Diekmann, 2014, S.124f).

Die folgenden Hypothesen sind entlang der vertieften Einflussdimensionen des VoC-Ansatzes gegliedert: *Arbeitsmarktflexibilität* (Teilkapitel 3.3.1), *industrielle Beziehungen* (Teilkapitel 3.3.2) und *Humankapital* (Teilkapitel 3.3.3). Dergestalt verknüpfen sie die zentralen Merkmale und Eigenschaften der VoC-Modelle (Kapitel 3.2) mit den resultierenden Erwartungen zur Ausgestaltung der unternehmerischen Flexibilisierungsstrategien (Kapitel 2). Das Thema der nationalen Wettbewerbsvorteile im Zusammenhang mit der extern funktionalen Flexibilitätsdimension folgt anschließend als vierter Baustein.

#### **I. Arbeitsmarkt und numerische Flexibilitätsgestaltung**

Die Arbeitsmarktflexibilität beeinflusst insbesondere die Dimensionen der numerischen Flexibilitätsgestaltung eines Unternehmens hinsichtlich institutioneller gesetzlicher und struktureller Rahmenbedingungen. Die folgenden Hypothesen zielen auf die Erforschung dieser konzeptionellen Verbindung ab.

I.1) *CMEs und HMEs verfolgen verstärkt eine High road-Flexibilisierungsstrategie, während in LMEs und DMEs eine Low road-Strategie dominiert.*

Diese Hypothese zielt auf die grundsätzliche Abgrenzung von Low road- und High road-Flexibilitätsstrategien in der Praxis, angelehnt an Kapitel 2 und vor dem Hintergrund der Kapitalismusmodelle des erweiterten VoC-Ansatz aus Teilkapitel 3.2. Es wird vermutet, dass mit zunehmend restriktiver Arbeitsmarktgesetzgebung hinsichtlich der Nutzungsmöglichkeiten personeller Flexibilisierungsinstrumente in CMEs und HMEs der Einsatz intern numerischer Maßnahmen zur Erlangung von Arbeitszeitflexibilität zunimmt (vgl. Addison & Teixeira, 2001, S.26ff). Im ersten Modell vollzieht sich dies aufgrund institutioneller, strategischer Koordinationsmechanismen und im zweiten Fall durch protektionistische Züge der staatlichen Autorität (vgl. Caballero et al., 2004, S.6f). Ergo entwickeln Unternehmen diversifizierte Maßnahmen, um die bestehende Belegschaft zeitlich flexibel zu beschäftigen, angepasst an die jeweilige Bedarfssituation. Hierunter zählt die Nutzung von Instrumenten wie variablen Arbeitszeit- und Schichtmodellen, Mehrarbeit oder auch Zeitkontensystemen (vgl. Brada & Signorelli, 2012, S.243). Gleichzeitig sollte eine geringe Ausprägung extern numerischer Flexibilitätsinstrumente zu beobachten sein. Daraus ergibt sich für CMEs und HMEs idealtypisch eine High road-Strategie, da im Gegensatz zu LMEs und DMEs die Nutzungsmöglichkeit extern numerischer Maßnahmen weitgehend ausfällt. Letztere besitzen hingegen einen hoch flexiblen Arbeitsmarkt und befinden sich auf derselben Entwicklungsrichtung. Dies impliziert wiederum beinahe unbegrenzte Anwendungsmöglichkeiten personeller Flexibilitätsmaßnahmen zur Anpassung an Marktschwankungen, wodurch sich eine Low road-Strategie abzeichnet (vgl. Pries & Rogerson, 2005, S.815f). Diese Hypothese adressiert ergo das Nutzungsverhältnis von intern zu extern numerischen Flexibilitätsinstrumenten im Sinne einer grundlegenden Orientierung.

I.2) *Je stärker der Dualismus auf dem Arbeitsmarkt ausgeprägt ist, desto intensiver werden Formen atypischer Beschäftigung zum Aufbau eines permanenten personellen Flexibilitätspuffers genutzt.*

Dieses Postulat lehnt sich an den in Abschnitt 3.3.1.1 konstatierten Zusammenhang an, dass mit zunehmenden Restriktionen personeller Flexibilisierungsmaßnahmen die Nutzung atypischer Beschäftigungsformen zunimmt, unabhängig vom jeweiligen Kapitalismusmodell (vgl. Milbradt et al., 2011, S.124; Compston, 2001, S.125ff). Damit bildet diese zweite Hypothese eine Erweiterung zur vorherigen und greift die idealtypischen Einsatzstrategien flexibler Arbeitsverhältnisse aus Teilkapitel 2.2.1 auf. Vor dem Hintergrund rigider Kündigungsschutzbestimmungen für Normalarbeitsverhältnisse der Kernbelegschaft wird ergo erwartet, dass mittels massiver Nutzung von befristeten oder Leiharbeitskräften ein personeller Flexibilitätspuffer als Stabilitätsgarantie für die Stammmitarbeiter etabliert wird. Damit erfolgt im Rahmen dieser Hypothese eine thematische Fokussierung auf die strukturelle Beschaffenheit der Belegschaft. Dies schließt jedoch eine Bestätigung der ersten Hypothese keineswegs aus, da in der Praxis auch

gemischte Strategien auftreten können (vgl. Sende & Galais, 2014, S.32f). Vielmehr bedeutet eine Verifizierung dieser Hypothese bei gleichzeitiger Bestätigung der ersten ein Argument für die Divergenzhypothese aus Teilkapitel 3.4.1, während eine parallele Falsifizierung tendenziell die Konvergenzhypothese untermauern würde.

I.3) *CMEs und HMEs nutzen eine größere Bandbreite an numerischen Flexibilitätsinstrumenten als LMEs und DMEs.*

Diese Hypothese bildet wiederum eine Erweiterung der ersten beiden und fokussiert nicht die grundlegende strategische Orientierung, sondern die praktische Diversität genutzter Flexibilisierungsinstrumente. Aufgrund des hoch flexiblen und kaum regulierten Arbeitsmarkts in LMEs und DMEs manifestiert sich eine ‚Hire-and-fire‘-Strategie (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.29f). Ergo wird angenommen, dass die unternehmerische Freiheit zur Variabilität der Belegschaftsstärke substitutiv zu anderen numerischen Flexibilitätsinstrumenten wirkt, da diese einen administrativen Mehraufwand bedeuteten und überflüssig wären. Unternehmen in CMEs und HMEs hingegen besitzen diese Handlungsfreiheit nicht. Insofern müssen Alternativstrategien gefunden werden, welche die verstärkte Nutzung intern numerischer Maßnahmen im Sinne der ersten Hypothese beinhaltet und bei Bestätigung der zweiten Hypothese ebenso die Anwendung atypischer Beschäftigung. Aufgrund dessen wird in CMEs und HMEs eine größere Diversität numerischer Instrumente erwartet. Das Nutzungsverhältnis hängt wiederum von den exogenen Möglichkeiten der Arbeitsmarktflexibilität und der grundlegenden Ausprägung der Arbeitsmarktdualisierung im konkreten nationalen Kontext ab (vgl. Haipeter & Lehdorff, 2009, S.20f; Thelen, 2014, S.10ff).

## **II. Industrielle Beziehungen und unternehmerische Flexibilitätsspielräume**

Bisher wurden die Erwartungen zur Ausgestaltung von numerischer Unternehmensflexibilität vor dem Hintergrund arbeitsmarktlicher Strukturen formuliert. Wie jedoch in Kapitel 3 herausgearbeitet wurde, besitzt ebenso das System der industriellen Beziehungen einen starken Einfluss auf die Möglichkeiten der unternehmerischen Flexibilitätsgestaltung. Insofern wird dieser Zusammenhang im Rahmen dieses zweiten Hypothesenkomplexes fokussiert.

II.1) *Die unilaterale, unternehmerische Entscheidungsfreiheit zur Gestaltung des Flexibilitätsmanagements sowie dessen Reaktionsgeschwindigkeit sind in LMEs, DMEs oder HMEs grundsätzlich höher als in CMEs.*

Im Rahmen der industriellen Beziehungen variiert die unternehmerische Entscheidungsfreiheit bezüglich der Flexibilitätsgestaltung mit der Stärke und dem Organisationsgrad der institutionalisierten Arbeitnehmervertretung (vgl. Du Caju et al., 2008, S.17). Die strukturellen und funktionalen Mechanismen wurden ausführlich in Teilkapitel 3.3.2 dargestellt. Grundsätzlich wird in LMEs und DMEs ein hoch flexibler Arbeitsmarkt ange-

strebt, mit dem Ziel der Erhaltung und Erweiterung kostenbasierter Wettbewerbsvorteile im internationalen Konkurrenzkampf (vgl. Ebbinghaus & Kittel, 2006, S.231; Degenkolb, 2010, S.40; Schneider, 2009, S.24f). Dergestalt wurde ebenso aufgezeigt, dass Gewerkschaften in solchen Systemen, insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden, ökonomischen Globalisierungsprozesse aus Teilkapitel 3.4.5, einen lediglich geringen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen besitzen (vgl. Tipton, 2009, S.414). Dies ergibt sich aus einer marginalisierten Rolle im institutionellen System (vgl. Cazes et al., 2012, S.8). Insofern wird, zusätzlich zur grundsätzlichen Verfügbarkeit von Flexibilisierungsinstrumenten nach arbeitsmarktlichen Gesichtspunkten, erwartet, dass mit zunehmender Einflusstärke der institutionalisierten Arbeitnehmervertretung die unilaterale, unternehmerische Entscheidungsfreiheit zur Gestaltung des Flexibilitätsmanagements abnimmt. Gleiches gilt aufgrund von Bestimmungen tariflicher Regelungen oder sonstiger Abstimmungsobligationen für die Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen mittels Flexibilitätsinstrumenten. Da in CMEs ein höherer institutioneller Koordinationsgrad vorliegt, als in LMEs, DMEs oder HMEs (vgl. Calmfors, 1993, S.182), kann in ersteren somit eine geringere Handlungsfreiheit, einhergehend mit komplexeren Entscheidungsprozessen erwartet werden.

#### II.2) *CMEs besitzen den höchsten Formalisierungs- und Detaillierungsgrad zur Regelung und Steuerung unternehmerischer Flexibilitätsinstrumente.*

Aus der hohen Ausprägung strategischer, institutioneller Koordinationsmechanismen in CMEs resultiert ebenfalls ein entsprechender Formalisierungs- und Detaillierungsgrad zur Regelung der Flexibilitätssteuerung. Hintergrund ist der erhöhte Abstimmungs- und Verhandlungsbedarf mit den Institutionen der Arbeitnehmervertretung, welcher formell in schriftlich fixierten Vereinbarungen mündet (vgl. ILO, 2013b, S.24ff). Dies bedeutet in der Praxis eine akribische Verschriftlichung flexibilitätsrelevanter Instrumente und Maßnahmen. Aufgrund der höheren Ausprägung informeller Mechanismen und Strukturen bei geringeren institutionellen Kapazitäten in HMEs (vgl. Schneider, 2013, S.7) wird dort ebenso ein geringerer Formalisierungs- und Detaillierungsgrad erwartet, einhergehend mit einem reduzierten Einfluss der institutionalisierten Arbeitnehmervertretung (vgl. Andriess, 2014, S.5f). Hiernach folgen LMEs vor DMEs. Da in LMEs, im Gegensatz zu DMEs, ein final ausdifferenziertes, institutionelles System marktnaher Koordination vorherrscht, ist dort auch ein höherer Formalisierungs- und Detaillierungsgrad flexibilitätssteuernder Regelungen zu erwarten.

- II.3) *Aufgrund der aktiven, staatlichen Regulierungsfunktion und protektionistischer Züge weisen HMEs die stärksten Restriktionen numerischer Flexibilitätsspielräume auf, einhergehend mit einem negativen Zusammenhang zur nationalen ökonomischen Entwicklung.*

In HMEs besitzt die staatliche Autorität eine starke, regulierende Funktion im institutionellen Gefüge mit tendenziell protektionistischen Zügen (vgl. Tipton, 2009, S.405; Limongi, 2014, S.14; Nölke, 2010, S.2). Dergestalt partizipiert der Staat ebenso in der Gestaltung industrieller Beziehungen und begrenzt hierdurch die Nutzungsmöglichkeiten numerischer Flexibilitätsinstrumente zum Schutz der Arbeitnehmer (vgl. Schneider, 2009, S.4ff). Dies betrifft insbesondere Maßnahmen der Abwärtsflexibilität hinsichtlich Löhnen, Arbeitszeiten und Kündigungsschutzbestimmungen nach Senioritätsprinzipien. Je geringer dabei die nationale ökonomische Entwicklung ist, desto stärker fallen die protektionistischen Züge aus. Gemäß den Ausführungen aus Abschnitt 3.3.1.3 geht dies mit einer zunehmenden Verbreitung des informellen Arbeitsmarkts als unternehmerische Ausweichstrategie einher (vgl. OECD, 1986, S.131ff). Hintergrund dieses Zusammenhangs ist die Begrenzung der reinen Ausnutzung kostenintendierter Wettbewerbsvorteile und Gewährung einer minimalen, monetären Absicherung formell Beschäftigter, da kaum universelle, staatlich koordinierte Institutionen der sozialen Absicherung existieren (vgl. Bohle & Greskovits, 2007, S.445ff). Im Rahmen dieser Hypothese wird nicht die arbeitsmarktliche Verfügbarkeit von Flexibilisierungsinstrumenten adressiert, sondern die Freiheit zu deren uneingeschränkter Nutzung in der Praxis.

- II.4) *In allen Fällen lässt sich eine, für den jeweiligen nationalen Kontext, überdurchschnittlich starke Ausprägung an Koordination und Kooperation innerhalb der industriellen Beziehungen erkennen.*

Während die vorangehenden Hypothesen in allgemeiner Weise auf die Gestaltung der nationalen industriellen Beziehungen abzielen, wird an dieser Stelle ein zusätzlicher Brancheneffekt postuliert (vgl. Mosley, 2011, S.150f). Zum einen lässt sich diese Annahme damit begründen, dass die Automobilindustrie nach den Ausführungen in Teilkapitel 3.2.1 idealtypisch mit den komparativen Wettbewerbsvorteilen strategisch koordinierter, institutioneller Systeme einhergeht, insbesondere als Charakteristika von CMEs (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.38ff) und somit im Rahmen der Entwicklungsrichtung in geringerer Ausprägung auch in HMEs. Jene Koordinationsmechanismen zeigen üblicherweise eine stärkere Position institutionalisierter Arbeitnehmervertretungen (vgl. Brown, 2007, S.31). Hintergrund hierfür sind die höheren Qualifikationsanforderungen in diesen Industriezweigen, welche nach den Ausführungen in Abschnitt 3.3.2.1 zu einem durchschnittlich höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad führen und damit ergo die Notwendigkeit zur institutionellen Koordination und Kooperation im Rahmen der industriellen Beziehungen forcieren (vgl. Du Caju et al., 2008, S.5).

### **III. Humankapitalakkumulation und intern funktionale Flexibilitätsgestaltung**

Die folgenden Hypothesen sind angelehnt an den letzten Komplex der thematischen Vertiefung aus Teilkapitel 3.3 und fokussieren ergo Strategien der Humankapitalakkumulation im Rahmen der intern funktionalen Flexibilitätsdimension. Deren Ausgestaltung stellt ein weiteres Indiz der Anwendung entweder einer High road- oder Low road-Flexibilisierungsstrategie dar. Wie ebenso in Abschnitt 2.2.2 herausgearbeitet wurde, besitzen Branchen- und Unternehmensspezifika einen deutlichen Einfluss auf Maßnahmen der Humankapitalakkumulation und Arbeitsorganisationsstrukturen. Insofern ist die fallübergreifende Betrachtung des Themenkomplexes insbesondere deshalb notwendig, da es sich bei der vorliegenden Dissertation um den Forschungsgegenstand eines einzigen, multinationalen Unternehmens der Automobilbranche an verschiedenen Standorten handelt.

III.1) *Die Etablierung von Maßnahmen zur Akkumulation spezifischen Humankapitals ist in allen Fällen, außer in CMEs, überdurchschnittlich hoch ausgeprägt im Vergleich zu den jeweiligen nationalen institutionellen Kapazitäten.*

Aufgrund der vorherrschenden, institutionellen Kooperations- und Koordinationsmechanismen in CMEs existiert dort, in Anlehnung an die Ausführungen in den Abschnitten 3.2.1.1 und 3.3.3, grundsätzlich eine Fokussierung auf die Akkumulation von spezifischem Humankapital (vgl. Thelen, 2014, S.2; Anderson & Hassel, 2008, S.25ff). Dies wird weiterhin positiv beeinflusst durch die durchschnittlich höheren Humankapitalanforderungen der Automobilbranche (vgl. Cedefop, 2012, S.101ff; Narduzzo et al., 2002, S.38ff), als auch der Unternehmensgröße hinsichtlich der Etablierung eines betrieblichen, Berufsausbildungssystems (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.34), wiederum positiv zusammenhängend mit der gewerkschaftlichen Organisationsstärke (vgl. Busemeyer & Iversen, 2011, S.205ff; Hassel, 2007, S.253f; Bassanini & Ernst, 2002, S.394). Dergestalt wird ferner angenommen, dass außerhalb von CMEs verstärkt Unternehmen zur Etablierung solcher Ausbildungssysteme in der Verantwortung stehen (vgl. Schneider, 2009, S.6). Aufgrund der gemeinsamen Entwicklungsrichtung mit HMEs werden dort die zweithöchsten Ausprägungen erwartet, einhergehend mit einer zumindest rudimentären, institutionellen Kooperation und Koordination, basierend auf der geringeren institutionellen Kapazität. Während in LMEs und DMEs eine Konzentration auf allgemeines Humankapital stattfindet, einhergehend mit marktnahen Koordinationsformen, sodass dort die geringsten Anstrengungen zur Akkumulation von spezifischem Humankapital anzutreffen sein sollten (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.30; Degenkolb, 2010, S.57f). Diese Hypothese basiert auf der Annahme, dass sich die Branchenanforderungen bei Übertragung in einen anderen nationalen Kontext, in HMEs, DMEs oder LMEs prinzipiell nicht oder nur marginal verändern. Sodass zur Erreichung eines adäquaten Niveaus an spezifischem Humankapital zur Durchführung der Arbeitsaufgaben überdurchschnittlich hohe Anstrengungen zu deren Akkumulation unternommen werden, welche nicht ausschließlich in den nationalen institutionellen Koordinationsmechanismen begründet liegen, sondern ebenfalls Branchen- und Unternehmenseffekte widerspiegeln.

III.2) *Die Anwendung und Gestaltung intern funktionaler Flexibilitätsinstrumente im Rahmen der Arbeitsorganisationsstrukturen ist in CMEs differenzierter als in allen anderen Fällen.*

Diese Annahme baut inhaltlich auf den vorherigen Begründungen auf und fokussiert die Anwendung und Gestaltung konkreter intern funktionaler Flexibilitätsmaßnahmen in der betrieblichen Praxis. Wie in Abschnitt 2.1.2 beschrieben wurde, sind diese eng verbunden mit der Struktur und Philosophie des Arbeitsorganisationssystems (vgl. Koch, 2012, S.12, 44; Sende & Vitera, 2013, S.282ff), welches nicht zwingend durch Brancheneffekte, sondern vielmehr durch Unternehmenspräferenzen beeinflusst wird. Obgleich seit den 1990er Jahren toyotistische Strukturen international in der Automobilindustrie an Bedeutung gewinnen, sind ebenso tayloristische oder fordistische Modelle möglich (vgl. Heibler, 2010, S.321ff, 355). Erstere treten verstärkt in CMEs auf und beinhalten eine größere Variation an Instrumenten der flexiblen Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter, zusammenhängend mit höheren Anforderungen an deren spezifisches Humankapitalniveau (vgl. Fujimoto, 2002, S.253f). Die Hypothese geht dergestalt davon aus, dass in Anlehnung an die Ausführungen in den Abschnitten 2.1.2 und 3.4.5, die Branche sowie die Unternehmensphilosophie einen positiven Effekt auf die praktische Gestaltung der intern funktionalen Flexibilitätsdimension besitzen (vgl. Coriat, 2002, S.227ff; Kristensen & Morgan, 2006, S.4ff; Mosley, 2011, S.33, 168ff), sodass deren Maßnahmen über das rein national systemisch erwartbare Niveau hinausgehen.

#### **IV. Nationale Wettbewerbsvorteile und extern funktionale Flexibilitätsgestaltung**

Dieser thematische Hypothesenkomplex ist insbesondere angelehnt an die Diskussion um die Einflüsse zunehmender ökonomischer Globalisierungsprozesse, welche in Teilkapitel 3.4 in Zusammenhang mit dem VoC-Ansatz dargestellt wurden. Die Grundmuster der extern funktionalen Flexibilitätsdimension finden sich in eingehender Beschreibung in Abschnitt 2.2.2 mit Fokus auf transnationale Unternehmensnetzwerke. Hieraus ergibt sich grundsätzlich die Debatte um die Einflussstärke und -möglichkeiten transnationaler Unternehmen bei der funktionalen Gestaltung eines Konzernverbunds, vor dem Hintergrund unterschiedlicher nationaler, institutioneller Kontexte. In den Teilkapiteln 3.4.5 sowie 2.2.2 wurde dergestalt angeführt, dass die jeweiligen nationalen Wettbewerbsvorteile eine maßgebliche Rolle dabei spielen, was an welchen Standorten produziert wird und auf welche Weise sich die interne Netzwerkstruktur ausbildet. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls interessant, welche Anteile der Gestaltung von Strategien und Maßnahmen der Unternehmensflexibilität vom Konzernstammland in die Satellitenstandorte übertragen werden und wie sich diese Praktiken im Kontext der nationalen institutionellen Rahmenbedingungen einfügen.

IV.1) *Die nationalen Wettbewerbsvorteile determinieren die Funktion der jeweiligen Standorte im Konzernnetzwerk und deren Beziehungsgestaltung zueinander im Rahmen der extern funktionalen Flexibilitätsdimension.*

Diese Hypothese basiert auf der Existenz komplexer Netzwerk- und Plattformstrukturen transnationaler Konzerne, wie in Abschnitt 2.2.2 erläutert, sowie den Mustern zur jeweiligen Standortwahl nach Teilkapitel 3.4.5, wonach die Prägung des Unternehmensstammlandes eine geringere Rolle bei der Ausgestaltung spielen sollte (vgl. Witcher & Chau, 2012, S.63; Tudway, 2007, S.63ff). Es wird weiterführend angenommen, dass Aspekte der jeweiligen Produktkomplexität, Fertigungsstruktur sowie Muster der Plattformstrategie mit den nationalen ökonomischen Entwicklungsständen, als auch institutionellen Rahmenbedingungen einhergehen (vgl. Hancké et al., 2007, S.6; Mosley, 2011, S.39ff; Wiendahl et al., 2009, S.35; The World Bank, 2007, S.14ff), sodass jeder Standort eine objektiv begründbare Position und Rolle im Netzwerk einnimmt (vgl. Melo et al., 2007, S.5). Die Verifikation dieser Behauptung würde ebenso Rückwirkungen auf die Flexibilitätsstrategie der Standorte in Abhängigkeit der jeweiligen Tätigkeitsstrukturen implizieren, hinsichtlich der Bedeutung von Humankapital, dementsprechend auf die intern funktionale Flexibilitätsdimension und letztlich auch auf die Realisierung numerischer Flexibilitätsinstrumente (vgl. Munch, 2010, S.350ff, 357f). Insofern sollte eine Korrespondenz der Netzwerkgestaltung mit der praktische Nutzung und Komposition von standortspezifischen Maßnahmen erkennbar sein.

IV.2) *Nationale institutionelle Faktoren beeinflussen die Flexibilitätsstrategie in größerem Maße, als Brancheneffekte oder die Unternehmensphilosophie.*

Diese Annahme fokussiert und negiert die These, dass transnationale Unternehmen staatenlose Gebilde seien (vgl. Geppert et al., 2003, S.613f), welche die Strukturen des Stammlandes direkt in die Satellitenstandorte transplantierten (vgl. Witcher & Chau, 2012, S.59), sodass der steuernde Einfluss der Konzernzentrale größer ist, als der von nationalen institutionellen Rahmenbedingungen. Die Hypothese kann ergo dahingehend interpretiert werden, dass die nationalen institutionellen Strukturen die lokale, unternehmerische Flexibilitätsstrategie in stärkerem Maße determinieren, als die Übertragung von Elementen aus dem Konzernstammland, wie beispielsweise Strukturen der Arbeitsorganisation, welche sowohl durch die jeweilige Branche, als auch die Unternehmensphilosophie beeinflusst werden (vgl. Cedefop, 2012, S.14f, 26). Sodass insbesondere die Arbeitsbedingungen innerhalb des Unternehmens zwischen den nationalen Standorten eindeutig divergieren (vgl. Papadakis et al., 2008, S.67). Obgleich in der Literatur für die Automobilindustrie auch die Tendenz zur High road-Strategie aufgrund von Brancheneffekten und teilweise politischer Privilegierung erkannt wird (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.19). Ähnliche Implikationen sollten sich aus der möglichen Existenz und Wirkung transnationaler Vereinbarungen ergeben (vgl. Rüb et al., 2013, S.222ff; Drouin, 2008, S.237). Können Divergenzen zu den in Kapitel 4 eruierten Nutzungs- und



Gestaltungsstrategien festgestellt werden, kann dies als Indiz für einen Branchen- oder Unternehmenseinfluss gelten. In diesem Fall wäre die Hypothese zu falsifizieren.

Die fallübergreifenden Hypothesen der angeführten vier thematischen Komplexe zielen auf die Generalisierung der gewonnenen Erkenntnisse aus der Fallstudie *Management of Cycle*. Es sollten abstrahierte Muster der Flexibilitätsgestaltung in Abhängigkeit der nationalen institutionellen Kapitalismusmodelle erkennbar sein, welche eine Verbindung zum erweiterten VoC-Ansatz auf mikroökonomischer Ebene darstellen und im folgenden Kapitel 4 analysiert werden. Basis dieser Generalisierung werden die Mustervergleiche zwischen den modellhaft postulierten Ausprägungen und den empirisch beobachteten Gegebenheiten, zur Beschreibung und Erklärung des Phänomens der Unternehmensflexibilität sowie dessen Variationen, sein (vgl. Gerring, 2004, S.348; Baškarada, 2014, S.16).

#### 4) Nationale institutionelle Systeme: Analyse nach dem VoC-Ansatz

In diesem Kapitel werden die institutionellen Strukturen der ausgewählten Nationen vor dem Hintergrund des VoC-Ansatzes analysiert. Es erfolgt die Zuordnung fallspezifischer Kontexte zu den idealtypischen Konstrukten. Dies bildet den ersten Schritt der komparativen Analyse. Die methodologischen Erläuterungen hierzu finden sich in Kapitel 5, während deren Resultate in Kapitel 6 dargestellt werden (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.33).

Deutschland, die USA, als auch Japan können zur Kategorie hochentwickelter Nationen gezählt werden, weshalb sie in der VoC-Literatur umfangreich diskutiert sind (vgl. Schröder, 2013, S.50ff). Nach Kategorisierung der Weltbank, gemessen am durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommen, zählen die drei Nationen zu den Hochlohnländern mit einem Einkommen ab 12.616 US-\$ (vgl. WEF, 2013, S.33). Die USA repräsentieren die liberal(ste), marktorientierte Nationen, welche durch einen geringen Grad an strategischer Koordination und eine ausgeprägte Einkommensungleichheit gekennzeichnet ist (vgl. Schröder, 2013, S.9). Deutschland und Japan hingegen sind den konservativen, koordinierten Ländern zuzuordnen mit Ausrichtung auf soziale Stabilität. Brasilien, die Türkei, Mexiko und Indien hingegen gehören den Entwicklungs- und Schwellenländern an, sodass sie der zweiten Generation HME und DME für Staaten eines mittleren Einkommensniveaus zuzuordnen sind (vgl. M. Schröder, 2014, S.133ff). Die ersten drei dieser Nationen werden von der Weltbank in die Kategorie hohen mittleren Pro-Kopf-Einkommens zwischen 4.086 und 12.615 US-\$ klassifiziert, während Indien in der Gruppe des unteren mittleren Pro-Kopf-Einkommens zwischen 1.036 und 4.085 US-\$ situiert ist (vgl. WEF, 2013, S.33). Die folgende Tabelle 11 fasst die zentralen ökonomischen Rahmendaten der untersuchten Länder zusammen. Die Diskrepanz der Daten der Tabelle zur nachfolgenden Abbildung 14, insbesondere bei Entwicklungs- und Schwellenländern, ergibt sich primär aus unterschiedlichen Statistiken und Berechnungsgrundlagen. Auch kann die teilweise rasante ökonomische Entwicklung dieser Nationen eine Rolle spielen.

Tabelle 11: Ökonomische Rahmendaten der untersuchten Länder

# <sup>a</sup>	Land	Wirtschaft			Außenhandel			Arbeitsmarkt	
		Bevölkerung Mio. (2014) <sup>1</sup>	Wirtschaftswachstum % BIP	BIP/Kopf US-\$ (2013) <sup>1</sup>	Direktinvestitionsbestand In-/Ausland Mrd. US-\$ (2013) <sup>9</sup>	Direktinvestitionsfluss Im-/Export Mrd. US-\$ (2013) <sup>9</sup>	Warenhandel Export/Import Mrd. US-\$ (2013) <sup>9</sup>	Beschäftigtenquote % <sup>b</sup> (2011) <sup>2</sup>	Formelle Beschäftigung % <sup>c</sup> (Ø 2001-10) <sup>1</sup>
1	Japan	127,1	1,5 (2013) <sup>5</sup>	37.630	171/993	2,3/135,7	715/833	70,6	85
2	Deutschland	80,9	1,5 (2014) <sup>7</sup>	44.540	852/1.710	26,7/57,6	1.453/1.189	72,8	88
13	USA	317,7	2,2 (2013) <sup>4</sup>	53.960	4.935/6.350	187,5/338,3	1.580/2.329	67,1	93
20	Mexiko	119,7	3 (2014) <sup>4</sup>	16.110	389/144	38,3/12,9	380/391	61,3	65
43	Türkei	77,2	4,3 (2013) <sup>6</sup>	18.760	145/33	12,9/3,1	152/252	48,9	55
51	Indien	1.296,2	4,4 (2013) <sup>5</sup>	5.350	227/120	28,2/1,7	313/466	53,3	17
52	Brasilien	202,8	1,8 (2014) <sup>4</sup>	14.750	725/293	64/-3,5	242/250	67,2	64

<sup>a</sup> Globaler Index ökonomischer Komplexität<sup>8</sup>

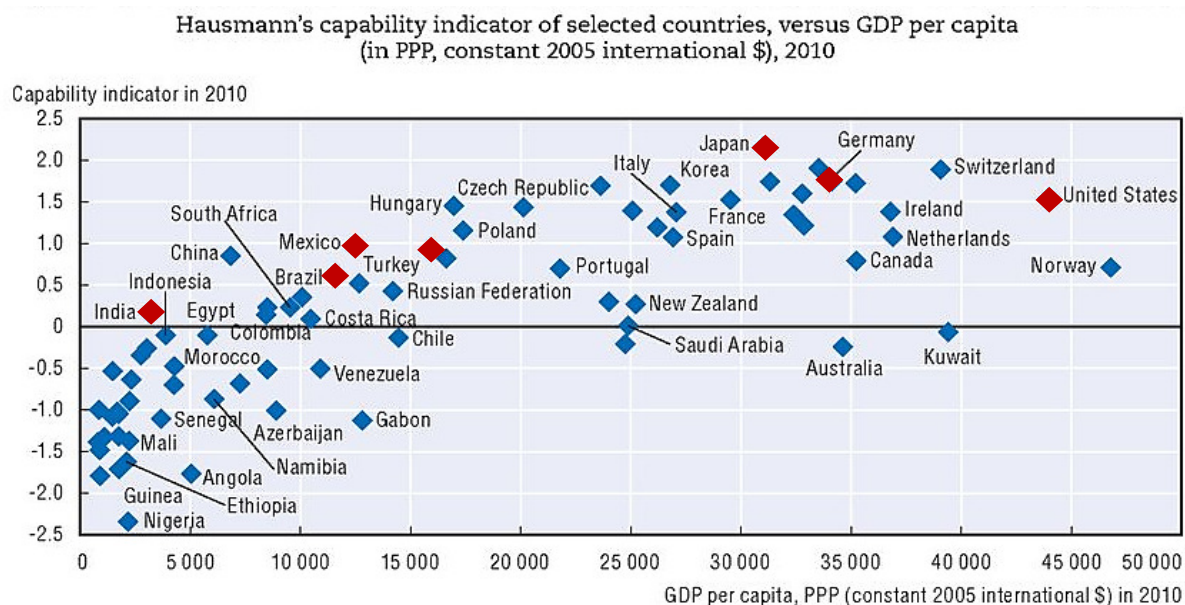
<sup>b</sup> Anteil Beschäftigter an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre)

<sup>c</sup> Anteil der Beschäftigung auf dem formellen Arbeitsmarkt an der Gesamtbeschäftigung (inkl. informelle)

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: <sup>1</sup>Stiftung Weltbevölkerung, 2014, S.7-15; <sup>2</sup>OECD, 2014c, S.133; <sup>3</sup>WTO, 2014c, S.26; <sup>4</sup>IMF, 2014b, S.3, 16, 36; <sup>5</sup>IMF, 2014c, S.5; <sup>6</sup>IMF, 2014d, S.45; <sup>7</sup>Destatis, 2015b, S.1; <sup>8</sup>Hausmann et al., 2011, S.64ff; <sup>9</sup>UNCTAD, 2014b, S.205ff, 209ff)

Der Index zur ökonomischen Komplexität nach Hausmann et al. (2011) bezieht sich auf Güterexporte handelbarer Produktionserzeugnisse ohne Einbezug des Dienstleistungssektors. Dabei wird unterstellt, dass Länder nur jene Güter exportieren, bei welchen sie international wettbewerbsfähig sind, ökonomische Spezialisierung vorausgesetzt. Zur Eingruppierung exportierter Güter in eine Komplexitätsskala wird ferner angenommen, dass Erzeugnisse, welche durch zahlreiche Länder hergestellt werden, weniger komplex sind. Im Umkehrschluss sollten Güter, welche lediglich von wenigen Nationen produziert werden aufgrund notwendiger Spezialisierungsprozesse komplexer sein (vgl. Hausmann et al., 2011, S.23). Die nachfolgende Abbildung 14 bringt das Einkommensniveau mit der ökonomischen Entwicklung in Verbindung.

Abbildung 14: Nationale Entwicklungsniveaus (2010)



Note: The capability indicator is the combined ability of a country to produce goods that others do not produce (i.e. ubiquity) and the extent of diversification of its production structure captured by its exports. The two dimensions are combined by the so-called "reflection method" described in Hausmann et al. (2007). A value of zero in this measure means that a country has the same capabilities as the world average.

(Quelle: OECD, 2014a, S.67; mit farblichen Markierungen des Autors)

Es lässt sich ebenso eine weitgehende Übereinstimmung der Indexierung ökonomischer Komplexität mit dem Indikator nationaler Leistungsfähigkeit auf der Ordinate erkennen. Dies erklärt jedoch nicht die stark divergierenden Einkommensniveaus der drei entwickelten Länder in Abbildung 14, welche nach den Ausführungen aus Kapitel 3 auf institutionelle Faktoren zurückzuführen sein sollten. Die hier dargestellten ökonomischen Rahmendaten bilden den ersten Ansatzpunkt zur Kategorisierung der ausgewählten Länder in die klassische und neue Typologie des VoC-Ansatzes. Anhand dessen sollte, zumindest in entwickelten Ländern, die ökonomische Komplexität ebenso ein Indikator zur Eingruppierung in CME oder LME sein. Inwiefern das auf Entwicklungs- und Schwellenländer zutrifft, bleibt abzuwarten, da die Kategorien der HME und DME hierzu lediglich die Aussage zulassen, dass deren ökonomische Komplexität unterhalb der von CME und LME liegt. Es wird allerdings vermutet, dass die Komplexität von DMEs aufgrund deren engeren Bindung an multinationale Konzerne im Ergebnis über dem Niveau von HMEs liegt.

Im internationalen Arbeitskostenvergleich des Verarbeitenden Gewerbes für das Jahr 2013 liegt Deutschland mit durchschnittlichen Arbeitskosten pro Stunde von 36,77€ an siebter Stelle. Die USA belegen Rang 16 mit 25,93€, Japan liegt auf Platz 19 mit 23,34€, Brasilien auf Rang 31 mit 7,77€, die Türkei auf Platz 37 mit 5,45€, direkt gefolgt von Mexiko mit 5,13€. Für Indien liegen keine konsistenten Daten vor (vgl. C. Schröder, 2014, S.6ff). Aufgrund dessen ökonomischen Entwicklungsstands und Abbildung 14 ist jedoch zu erwarten, dass die Arbeitskosten geringer ausfallen. Grundlegend besteht eine große Differenz zwischen den entwickelten Nationen zu Entwicklungs- und Schwellenländern, was den preislichen Wettbewerbsvorteil kennzeichnet. Die Rangfolge der Arbeitskosten stimmt allerdings nicht mit der Ordnung nationaler Einkommensniveaus überein. Es lassen sich institutionenökonomische Hintergründe sowie divergente wirtschaftliche Spezialisierungen vermuten, welche die Unterschiede erklären und im Verlauf dieses Kapitels herausgearbeitet werden. Die relevanten Zusammenhänge zwischen dem Zentralisierungs- und Koordinationsgrad industrieller Arbeitsbeziehungen, der Produktivitätsentwicklung, Ausprägung spezifischen Humankapitals und letztlich der Produktionsstrategie finden sich ebenfalls in den Ausführungen von Hancké und Herrmann (2007) mit dem Fokus auf OECD-EU-Staaten.

Die Reihenfolge der ausgewählten Länder und damit die Gliederung des Kapitels orientieren sich an den Positionen im ökonomischen Komplexitätsindex nach Hausmann et al. (2011). Die Analysedimensionen sind jeweils einheitlich strukturiert und leiten sich aus den vertieften institutionellen Systemen ab, welche in Kapitel 3.3 in ihrer Komposition und Einflusswirkung begründet und inhaltlich erläutert wurden. Angelehnt an die Dimensionen des VoC-Ansatzes wird eine kurze Betrachtung der zwischenbetrieblichen Beziehungen sowie der Prinzipien der Unternehmensführung ergänzt. Da diese im Rahmen des Ziels dieses Kapitels insbesondere für die zweite Modellgeneration wichtige Hinweise zur nationalen Eingruppierung hinsichtlich der Existenz und Verbreitung (in)formeller Koordinations- und Kooperationsmechanismen, als auch der Stellung multinationaler Konzerne in Relation zu heimischen Unternehmen liefern.

Die Teilkapitel sind nach einer Einführung jeweils wie folgt strukturiert: Arbeitsmarktflexibilität, Unternehmenskooperation und -führung, industrielle Beziehungen, Humankapitalprofil sowie ein Zwischenfazit zur Typologisierung und Ausarbeitung der nationalen Flexibilitätsstrategien. Eine abschließende Zusammenfassung der Erkenntnisse rundet das Kapitel ab.

### **4.1) Japan: Asiatisches Modell konservativer Koordination**

Zentrale Wettbewerbsfaktoren Japans sind eine fortschrittliche Forschung und Entwicklung als Basis hoher Innovationsfähigkeit (vgl. WEF, 2014, S.21f), auch ersichtlich durch die Platzierung im ökonomischen Komplexitätsindex nach Hausmann et al. (2011). Dies resultiert in komparativen Wettbewerbsvorteilen für eine diversifizierte Qualitätsproduktion, als Weiterentwicklung des 1911 eingeführten Taylorismus (vgl. Adhikari, 2005, S.89f), zur Herstellung technologisch komplexer, hochwertiger Güter und Dienstleistungen. Ein Beispiel hierfür sei die

Herstellung von Industrierobotern, bei welcher sich Japan über Jahrzehnte hinweg in einer führenden Marktposition befindet, ebenfalls mit positiven Effekten für die dortige Automobilindustrie. Im Ergebnis werden japanische Firmen oftmals als Technologieführer beschrieben, insbesondere hinsichtlich Produktionsautomation (vgl. Porter, 1998, S.225ff, 520). Hinsichtlich sozial- oder wohlfahrtsstaatlichen Unterstützungsleistungen besitzt Japan neoklassische Züge, was ein Unterscheidungsmerkmal zu solidarischen Modellen wie dem deutschen System darstellt. Die Arbeitslosenunterstützung ist schwächer ausgeprägt (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.164ff) und wird mehrheitlich von den Unternehmen finanziert (vgl. Bredgaard & Larsen, 2010, S.9f). Grundsätzlich sind wohlfahrts- und sozialstaatliche Institutionen dem allgemeinen Arbeitsethos nachgelagert. Als ein Nebeneffekt dessen kann die zunehmende Flexibilisierung des Arbeitsmarkts interpretiert werden, welche ein wachsendes „prekäres Proletariat“ (Pilling, 2013, S.265) hervorbringt.

Japans Ökonomie ist insgesamt stark dienstleistungsorientiert. So besitzt der Sektor einen Anteil von 71,4% am nationalen BIP im Jahr 2010. 27,5% steuert das produzierende Gewerbe bei und 1,2% die Landwirtschaft (vgl. Destatis, 2013a, S.4). Die ökonomische Komplexität des Landes ergibt eine hohe Spezialisierung auf die Elektroindustrie und Aktivitäten des Maschinenbaus (vgl. Hausmann et al., 2011, S.205). Erstere lässt sich als die Verbindung zwischen den Sektoren erkennen. Die mechanische Industrie zeigt eine verstärkte Ausrichtung auf elektromechanische Produktspektren und Komponenten wie Robotiksysteme oder computergesteuerte Anlagen. Weiterführend können japanische Produkte in beinahe allen Sparten in den jeweiligen Kompakt- und Mikrosegmenten eingruppiert werden mit besonderem Augenmerk auf Größe, Gewicht und Multifunktionalität von Produkten, bei hoher Fokussierung auf Qualität und Innovation (vgl. Porter, 1998, S.394f, 402ff). Im Außenhandel stellt China 2012 die wichtigste Importquelle dar, gefolgt von den USA und Australien. Hauptsächlich eingeführt werden mit 34,1% mineralische Brennstoffe, elektronische Komponenten mit 10,9% und Maschinen(teile) mit einem Anteil von 7,2%. Japans Exportstruktur hingegen ist 2012 vorwiegend durch den Maschinenbau geprägt. Insbesondere der Automobilssektor ist mit einem Anteil von 20,4% an allen Exporten stark vertreten sowie Maschinen mit 19,9%. Hierauf folgt die Elektroindustrie mit 15,8%. Hauptabnehmer sind China, die USA sowie die Republik Korea (vgl. Destatis, 2013a, S.5). Im Jahr 2009 besaßen industrielle Güter insgesamt einen Anteil von 52,3% an Japans Bruttoexporten. Weiterhin lag der Anteil von Dienstleistungsexporten bei 42,5% (vgl. WTO, 2014c, S.147).

Obleich im Allgemeinen passiv auftretend, koordiniert der Staat Wirtschaftsaktivitäten mittels aktiver Exportpolitik, Regulierung von Finanzmärkten, Restriktionen für ausländische Direktinvestitionen und partielle Protektion heimischer Märkte (vgl. Adhikari, 2005, S.30). Insgesamt kann die japanische Wirtschaft als außenorientiert beschrieben werden. Bei einem BIP von 5.964 Mrd. US-\$ bestanden 993 Mrd. US-\$ Direktinvestitionen im Ausland bei lediglich 171 Mrd. US-\$ aus dem Ausland. Ersteres stellt ein Indiz für die Multinationalität japanischer Konzerne dar (vgl. Destatis, 2013a, S.2; IMF, 2014c, S.5). Die größten Hemmnisse für die allge-

meine Geschäftstätigkeit werden laut den Umfragewerten des *Global Competitiveness Reports* in der Steuerbelastung mit 26%, den restriktiven Arbeitsmarktregularien bei 18,7% und einer ineffizienten Bürokratie mit 13,9% gesehen (vgl. WEF, 2014, S.226).

#### **4.1.1) Arbeitsmarktflexibilität: Segmentierte Strukturen interner Arbeitsmärkte**

Japan besitzt ein Civil Law-Rechtssystem, welches an das deutsche Vorbild angelehnt ist (vgl. Hubbard, 2010, S.8). Im *Labor Standards Act* werden dahingehend Mindeststandards zu Arbeitsbedingungen definiert, während das *Mindestlohngesetz* finanzielle Grundbedingungen festlegt. Arbeitsbedingungen bezüglich Sicherheit und Gesundheit werden wiederum im *Industriesicherheits- und Gesundheitsgesetz* geregelt. Deren Gültigkeit erfasst nach dem Standortprinzip alle Unternehmen auf japanischem Boden (vgl. Nagaura, 2013, S.44). In der Praxis bestehen relativ inflexible Arbeitsmarktstrukturen. So stellen seit Ende des Zweiten Weltkriegs das Prinzip der ‚Lebenszeitbeschäftigung‘ in Zusammenhang mit senioritätsabhängiger Entlohnung und Unternehmensgewerkschaften die institutionellen Kernbestandteile der japanischen Ökonomie dar. Darunter ist ein langfristiges Commitment zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu verstehen, ähnlich familiärer Bindungen. Das impliziert eine Beschäftigung bei demselben Unternehmen vom Schulabschluss bis zur Rente (vgl. Yoon, 2009, S.6; Krawczyk, 2014, S.43), ausgerichtet auf eine langfristige Beschäftigungsstabilität und Akkumulation spezifischen Humankapitals der Mitarbeiter (vgl. Adhikari, 2005, S.13). Obgleich hierfür weder gesetzliche, noch tarifliche Regulierungen existieren, wird dieses Prinzip in der Praxis bis in die 1990er Jahre als selbstverständliches „gentlemen’s agreement“ (Krawczyk, 2014, S.43) angesehen. Allerdings ausschließlich in großen Unternehmen ab 500 Beschäftigten. Die durchschnittliche Länge eines japanischen Beschäftigungsverhältnisses beträgt dabei 11,3 Jahre (vgl. Krawczyk, 2014, S.46).

Etwa 70% aller Beschäftigten sind in unbefristeten Vollzeitverhältnissen beschäftigt (vgl. Bredgaard & Larsen, 2010, S.7). Die Arbeitslosenquote liegt nach Norwegen mit 3,5% im Jahr 2014 auf dem niedrigsten Stand innerhalb der OECD-Staaten (vgl. OECD, 2014b, S.21). 39,4% davon sind jedoch Langzeitarbeitslose, was verdeutlicht, dass der Arbeitsmarkt Japans nicht die Dynamik einer LME erreicht. Insgesamt sind weiterführend 69,7% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig, 25,3% im produzierenden Gewerbe und 3,7% in der Landwirtschaft (vgl. Destatis, 2013a, S.4; WEF, 2014, S.70). Allerdings nimmt ebenfalls in Japan, im Zuge der sinkenden Beschäftigung in der Fertigungsindustrie und Zunahme atypischer Arbeitsformen seit den 1990er Jahren (vgl. Krawczyk, 2014, S.42) insbesondere im Dienstleistungssektor, einhergehend mit einem Rückgang direkter betriebsspezifischer Ausbildung, die Arbeitslosigkeit aufgrund von geringerer Übereinstimmung zwischen angebotenen und nachgefragten Qualifikationen zu (vgl. Adhikari, 2005, S.51f). Die nationale Vermittlungsagentur ‚Hello Work‘ kann als Institution zur Gegenwirkung angesehen werden. Sie bietet kostenlose Unterstützung für Arbeitssuchende, als auch Unternehmen zur Erhöhung der Beschäftigung. Wei-

tere staatliche Organisationen und Einrichtungen sowie privatwirtschaftliche Agenturen ergänzen dieses Angebot (vgl. Nagaura, 2013, S.44). Japans erwerbstätige Bevölkerung schrumpft jedoch seit 1995 als Folge des demografischen Wandels und kann als „super-ageing society“ (Yanagisawa, 2014, S.2) bezeichnet werden. Die sinkende jährliche Arbeitszeit sowie die nur schwach ansteigende Produktivitätsrate verlangsamten zusätzlich das wirtschaftliche Wachstum (vgl. Strack et al., 2014a, S.14).

Hinsichtlich der Arbeitszeiten war Japan gemeinhin für das Arbeiten bis zur Erschöpfung bekannt, wodurch sich im nationalen Sprachgebrauch der Begriff ‚*Karoshi*‘ (Tod durch Überarbeiten) etablierte (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.6; ILO, 2011, S.44). Im Jahr 1987 wurde die reguläre wöchentliche Arbeitszeit im Labor Standards Act von 48 auf 40 Stunden reduziert (vgl. Adhikari, 2005, S.32). Dies impliziert eine Tagesarbeitszeit von acht Stunden an fünf Tagen, abzüglich der Pausen. Mit einer Sondergenehmigung kann insbesondere in Dienstleistungsbranchen eine wöchentliche Regelarbeitszeit von 44 Stunden erreicht werden, allerdings ebenfalls unter Wahrung des 8-Stunden-Arbeitstags (vgl. JLPT, 2012, S.18). Pro Woche muss grundlegend ein arbeitsfreier Tag bestehen, welcher nicht notwendigerweise auf den Sonntag oder Feiertage fallen muss (vgl. Nagaura, 2013, S.49). Arbeitsstunden über der regulären Arbeitszeit gelten als Mehrarbeit und müssen mit Zuschlägen vergütet werden (vgl. Suzuki, 2013, S.7). Mehrarbeitszuschläge liegen gesetzlich bei 25% bis zu 60 Mehrarbeitsstunden pro Monat und darüber bei 50%. Die Leistung von Mehrarbeit bedarf jedoch einer Übereinkunft zwischen Unternehmen und der Gewerkschaft. Die Lohnzahlungen müssen darüber hinaus mindestens einmal pro Monat direkt an den Arbeitnehmer geleistet werden. Lohnzurückhaltung hingegen ist nicht möglich (vgl. Ohta, 2015, S.4). Gesetzlich erlaubt sind maximal 15 Mehrarbeitsstunden pro Woche, 27 innerhalb von zwei Wochen und 45 Stunden im Monat. In zwei Monaten dürfen 81 Mehrarbeitsstunden nicht überschritten werden, bzw. 120 in drei Monaten. Innerhalb eines Jahres können weiterführend bis maximal 360 Stunden Mehrarbeit geleistet werden (vgl. Nagaura, 2013, S.49). Die tägliche Arbeitszeitverlängerung soll zudem zwei Stunden nicht überschreiten, wodurch sich eine tägliche, maximale Arbeitszeit von zehn Stunden ergibt (vgl. JLPT, 2012, S.18). Tarifliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft können die gesetzlichen Mehrarbeitsgrenzen jedoch ausweiten, sodass im Grunde geringe Restriktionen bestehen und große intern numerische Flexibilitätsspielräume eröffnet werden (vgl. Bredgaard & Larsen, 2010, S.8). Die durchschnittliche monatliche Arbeitszeit sank von 175 Stunden in 1988 kontinuierlich auf 147 Stunden im Jahr 2012. Tarifvertraglich können jedoch nach dem *Labour Standards Act* längere Arbeitszeiten oder die Arbeit an freien Tagen vereinbart werden. Zudem existiert ein bezahlter Urlaubsanspruch nach einer senioritätsabhängigen Staffelung von mindestens elf Tagen ab 1,5 Jahren Betriebszugehörigkeit bis maximal 20 Tagen ab 6,5 Jahren (vgl. Yanagisawa, 2014, S.9). Ab 7,5 Jahren gilt ein Maximum von 40 Urlaubstagen (vgl. Nagaura, 2013, S.53). Insgesamt ergibt sich für japanische Arbeitnehmer hieraus in der Praxis eine durchschnittliche Jahresarbeitszeit von etwa 1.745 Stunden im Jahr 2012 (vgl. OECD, 2014c, S.143).

Zur Flexibilisierung der Arbeitszeit können betriebliche Ausgleichszeiträume definiert werden, innerhalb derer keine Mehrarbeitszuschläge zu bezahlen sind, wodurch die Option auf transitorische Überstunden impliziert wird. Dies wird als System der modifizierten Jahresarbeitszeit bezeichnet, wobei insgesamt ein Wochendurchschnitt von 40 Arbeitsstunden eingehalten werden muss (vgl. Yanagisawa, 2014, S.2). Hintergrund ist das Konzept eines jährlichen Kontingents an zu leistendem Arbeitszeitvolumen. Dies impliziert einen Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten. Die unterjährige Verteilung kann dann unregelmäßig ausfallen (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.45). Dementsprechend lassen sich in der Praxis starke Schwankungen der Arbeitszeiten erkennen, welche sich an der makroökonomischen Marktlage orientieren (vgl. Bredgaard & Larsen, 2010, S.8).

Japan besitzt einen moderaten, allgemeinen Grad an Beschäftigungsschutz (vgl. M. Schröder, 2014, S.44). Unternehmen können ihren hochqualifizierten Mitarbeitern jedoch einen starken Kündigungsschutz zuteilwerden lassen, sodass Kündigungen in den meisten Fällen zu vermeiden sind (vgl. Amable, 2003, S.104). Obgleich des Prinzips der Lebenszeitbeschäftigungen sind arbeitgeberseitige Kündigungen nach dem *Labour Standards Act* jedoch grundsätzlich möglich (vgl. Adhikari, 2005, S.108). Sie bedürfen nach dem *Labour Contract Act* einer objektiven, gerechtfertigten Begründung durch das Unternehmen. In der praktischen Rechtsprechung haben sich seit 1979 dergestalt vier Konditionen etabliert, welche jedoch seit 2000 nicht mehr gemeinsam erfüllt sein müssen: 1) Inkompetenz des Arbeitnehmers oder disziplinarische Vergehen, 2) betriebsbedingte Gründe der Kündigung, 3) vorherige Nutzung aller möglichen Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen, 4) begründete Auswahlkriterien und -prozesse (vgl. Krawczyk, 2014, S.46f; Bredgaard & Larsen, 2010, S.7). Dabei gilt eine Kündigungsfrist von 30 Tagen nach dem *Labour Standards Act* für alle Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Hamaguchi & Ogino, 2011, S.21). Im Falle einer unbegründeten Kündigung kann der Arbeitgeber zur Nachzahlung des entfallenen Lohns und zur Wiedereinstellung verklagt werden (vgl. Bredgaard & Larsen, 2010, S.7). Alternativ zur Kündigungsfrist ist ebenfalls die Zahlung des Lohnäquivalents für 30 Tage möglich. Darüber hinausgehende Abfindungspakete sind gesetzlich nicht verpflichtend. Eine Abfindungs- oder Kompensationsobligations im Falle von Kündigungen aus betrieblichen Gründen existiert demnach nicht (vgl. Ohta, 2015, S.7f). Allerdings bieten die meisten japanischen Arbeitgeber solche Abfindungen auf freiwilliger Basis an, gekoppelt an Senioritätsprinzipien (vgl. Nagaura, 2013, S.48). Die rein gesetzlichen Kosten einer Kündigung sind jedoch niedrig, sodass bestehende Praktiken entsprechend auf Unternehmenspatronage zurückzuführen sind (vgl. Gwartney et al., 2014, S.96). Ebenfalls existieren fristlose Kündigungen aus disziplinarischen Gründen (vgl. Adhikari, 2005, S.108). Massenentlassungen hingegen sind nur dann möglich, wenn zusätzlich eine Erklärung der Notwendigkeit an die Gewerkschaft und die Mitarbeiter abgegeben wird (vgl. Yanagisawa, 2014, S.9). Darüber hinaus muss sich der Arbeitgeber mit der jeweiligen Gewerkschaft mindestens zwei Tage beraten (vgl. Krawczyk, 2014, S.47). So existiert eine starke Ausprägung des kollektiven Arbeitsrechts. Dies lässt sich als gesetzliche Entsprechung des Solidargedankens und der ausgeprägten Loyalität zum Unternehmen interpretieren (vgl. Damiani, 2010, S.8ff).



Zur Vermeidung von Kündigungen aus den genannten Gründen und damit Sicherung von Arbeitsplätzen existiert ein staatlich subventioniertes System der Kurzarbeit. Hierbei werden Anteile der Lohnkosten durch den Staat getragen (vgl. Nagaura, 2013, S.56), jedoch ausschließlich für Arbeitnehmer in Normalarbeitsverhältnis. Die Zuständigkeit des Programms obliegt dem japanischen Arbeitsministerium. Bezugsberechtigt waren in der globalen Wirtschaftskrise 2009, ähnlich wie in Deutschland, Arbeitnehmer, welche durch die Sozialversicherung abgedeckt sind. Weiterführend existiert eine Bezugsdauer zwischen 150 und 300 Tagen, nach vorherigem Übereinkommen zwischen Unternehmen und Gewerkschaft. Die Leistungshöhe hingegen bezieht sich, im Unterschied zur deutschen Kurzarbeit, auf die Firmengröße und variiert zwischen 67-75% für große Unternehmen und zwischen 80-90% für kleine und mittlere Betriebe. Weiterführend partizipieren japanische Firmen an rund 30% der Kurzarbeitskosten (vgl. Boeri & Bruecker, 2011, S.14, 43, 46). Dieser Wert beträgt in etwa das Dreifache der deutschen Ausprägung und zeigt erneut die Zentralität japanischer Unternehmen in der Ökonomie. Eine Untergrenze des zu meldenden Arbeitsausfalls gibt es allerdings nicht. Ebenfalls existiert keine Qualifizierungsobligation der betroffenen Arbeitnehmer, obgleich dies in der Praxis verstärkt auftritt (vgl. Hijzen & Venn, 2011, S.8ff, 15). Kurzarbeit kann jedoch nicht als permanent gültiges Instrument angesehen werden, sondern wird in ökonomischen Krisensituationen, wie zuletzt in 2009, durch Staatsentscheidung aktiviert (vgl. ILO, 2011, S.62).

In Japan existiert weiterführend eine starke Dualisierung des Arbeitsmarktes hinsichtlich der Trennung von regulären Arbeitskräften im Sinne einer lebenslangen Beschäftigung und atypischen Arbeitsverhältnissen. Zu letzteren zählen befristete oder Teilzeitmitarbeiter (vgl. Yanagisawa, 2014, S.2f; Adhikari, 2005, S.77). Zur Generierung von extern numerischer Flexibilität mit dem Ziel der Abfederung von Auftragschwankungen sind in Japan gleichermaßen befristete Beschäftigungen, als auch Arbeitnehmerüberlassung ohne tätigkeits- oder personengruppenbezogene Restriktionen erlaubt (vgl. OECD, 2014b, S.160). Diese werden sowohl im *Worker Dispatching Business Act*, als auch im *Part-Time Worker Act* geregelt (vgl. Adhikari, 2005, S.34), erfahren jedoch deutliche Abstufungen hinsichtlich des gesetzlichen Kündigungsschutzes, Gehältern, Bezugsberechtigungen für Boni und Renten, Krankenversicherung oder Gesundheitsvorsorge, als auch internen Trainingsangeboten (vgl. Krawczyk, 2014, S.65f). Grundsätzlich sind japanische Arbeitsverträge jedoch unbefristeter Natur (vgl. JLPT, 2012, S.5). Probezeiten können dabei bis zu drei Monaten dauern und gelten als Vorstufe zur festen Einstellung. Eine Nicht-Übernahme hingegen ist begründungspflichtig und bedarf einer regulären Kündigung (vgl. Nagaura, 2013, S.45).

Befristete Arbeitsverträge werden in verschiedene Subkategorien unterteilt, insbesondere in Generalisten oder Spezialisten zur Durchführung spezifischer Projektaktivitäten. Es gelten jedoch dieselben rechtlichen Bedingungen (vgl. Hamaguchi & Ogino, 2011, S.4ff). Dabei existiert keine explizite Beschränkung der maximalen Anzahl aufeinanderfolgender Verträge pro Mitarbeiter, welche jeweils bis zu drei Jahren Laufzeit besitzen dürfen, eingeschlossen Vertragserneuerungen. Nach einer akkumulierten Beschäftigungsdauer von fünf Jahren hat der Arbeitnehmer das Recht, um ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu ersuchen. Dies kann vom Arbeitgeber nur unter nachvollziehbarer Begründung zurückgewiesen werden (vgl. Ohta, 2015, S.1).

Bei wiederholten Verlängerungen besitzt der Arbeitnehmer außerdem das Recht auf Fortführung, welches nur durch gerechtfertigten Grund vonseiten des Arbeitgebers verweigert werden kann. Eine vorzeitige Kündigung ist lediglich aus unausweichlichen Gründen möglich (vgl. OECD, 2014b, S.162ff).

Teilzeitarbeit ist ebenfalls sehr verbreitet. Zentrales Kriterium ist eine reduzierte wöchentliche Arbeitszeit unter 35 Stunden, meist einhergehend mit einem befristeten Arbeitsvertrag. Hierbei erfolgt eine Bezahlung auf Stundenbasis (vgl. Ohta, 2015, S.6), welche im Mittel bei etwa 40% der Vollzeitarbeit liegt (vgl. Bredgaard & Larsen, 2010, S.11). Die letzten beiden Beschäftigungsformen zählen nicht zu den regulären Arbeitskräften und haben daher keinen Zugang zu den Vergünstigungen und Boni von Mitarbeitern in Normalarbeitsverhältnissen, wie beispielsweise Senioritätsregelungen (vgl. Hamaguchi & Ogino, 2011, S.1).

Arbeitnehmerüberlassung verläuft über Personalagenturen. Es besteht dabei kein direktes Vertragsverhältnis zwischen dem Einsatzunternehmen und dem Leiharbeitnehmer (vgl. Ohta, 2015, S.1). Eine tätigkeitsinduzierte Einsatzbeschränkung im Unternehmen existiert nicht (vgl. Hamaguchi & Ogino, 2011, S.4). Die maximale durchgängige Einsatzzeit beträgt insgesamt drei Jahre. Hiernach muss der Arbeitgeber einen direkten Arbeitsvertrag zumindest anbieten. Zwischen zwei Einsätzen der Leiharbeitskraft beim gleichen Unternehmen muss jedoch eine dreimonatige Pause entstehen. In einigen wenigen Berufsgruppen existieren diese Begrenzungen hinsichtlich maximaler Dauer und Anzahl von Einsätzen beim gleichen Arbeitgeber nicht (vgl. OECD, 2014b, S.208). Hinsichtlich Arbeitskonditionen und Entlohnung gibt es, als Merkmal jeder Form atypischer Beschäftigung in Japan, keinen Grundsatz der Gleichbehandlung mit regulären Normalarbeitskräften (vgl. Hamaguchi & Ogino, 2011, S.18ff). Eine arbeitsrechtliche Gleichbehandlung aller Arbeitnehmergruppen besteht jedoch im Zuge der maximalen Arbeitszeit, Pausenregelungen, Arbeit an Schließtagen oder Urlaubsansprüchen (vgl. Ohta, 2015, S.1).

Alternativ zur Arbeitnehmerüberlassung sind temporäre Transfers oder Entsendungen von Arbeitnehmern innerhalb und zwischen Unternehmen möglich. Bei letzterem muss zwischen beiden Firmen eine Vereinbarung bestehen, welche die Zeitspanne der Überlassung spezifiziert. In diesem Fall wird zwischen dem zweiten Betrieb und dem jeweiligen Mitarbeiter ein temporärer Arbeitsvertrag geschlossen (vgl. Nagaura, 2013, S.47).

Die atypische Beschäftigung lag insgesamt im Jahr 2013 bei 36,4% aller Erwerbstätigen. Dies impliziert einen der größten Anteile im internationalen Vergleich (vgl. EIU, 2014, S.26). Betrachtet man den Anteil von etwa 27,5% dieser Beschäftigungsgruppe in 2004, lässt sich ein schnelles Wachstum und eine Verschiebung von regulären zu atypischen Beschäftigungsformen erkennen. Diese Tendenz besteht vor dem Hintergrund der Begrenzung hoher Arbeitskosten infolge des Senioritätsprinzips im Kontext zunehmenden internationalen Wettbewerbs- und Kostendrucks (vgl. Adhikari, 2005, S.12ff). Teilzeitarbeit besitzt einen Anteil von 49% an atypischer Beschäftigung, studentische Teilzeit trägt 19,5% bei und befristete, als auch sonstige Kontingentarbeitnehmer betragen 26,3% (vgl. Yanagisawa, 2014, S.3). Die Nutzung von Instrumenten der extern numerischen Flexibilität nimmt in der Gesamtbetrachtung folg-

lich zu (vgl. Yoon, 2009, S.6). Insgesamt kann vom Wachstum einer „arbeitenden Unterschicht“ (Pilling, 2013, S.156) gesprochen werden. Ergo zeichnet sich ein allmählicher Wandel des Prinzips der Lebenszeitbeschäftigung ab, welches sich zunehmend auf eine Kerngruppe hochqualifizierter Mitarbeiter und Manager konzentriert, aus Kostengründen verstärkt in großen Unternehmen. Zudem erfährt das System senioritätsabhängiger Entlohnung eine Flexibilisierung mittels Adaption leistungsabhängiger Bemessungskriterien, unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit (vgl. Adhikari, 2005, S.110ff). Atypische Beschäftigung ist in Japan zudem kein reines Phänomen von Frauen oder Studenten, sondern schließt ebenfalls in wachsender Anzahl Männer ein, insbesondere Berufseinsteiger oder Ältere. Dabei ist eine derartige Beschäftigungsform meist ungewollt und aus Mangel an Alternativen gewählt (vgl. Hamaguchi & Ogino, 2011, S.10). Ursprünglich verrentete Arbeitnehmer können jedoch wunschgemäß auf dieser Basis wiedereingestellt werden (vgl. Krawczyk, 2014, S.62).

#### **4.1.2) Unternehmenskooperation und -führung: Horizontale und vertikale Kooperation**

Zentrale Elemente japanischer Beziehungen sind Vertrauen und Kontinuität, basierend auf einem kulturellen Kollektivismus und resultierend in langfristig orientierten Entscheidungen und Zielen. Dadurch werden sowohl die externen Verbindungen zu Lieferanten determiniert, als auch die internen Gefüge zwischen Management und Mitarbeitern. Dies führt wiederum dazu, dass oftmals informelle Geschäftspraktiken vor formellen Organisationssystemen Vorrang besitzen. Ausdrucksformen sind enge hierarchische Beziehungen, partiell als Paternalismus betitelt, charakterisiert durch ein hohes Maß an Loyalität (vgl. Adhikari, 2005, S.87ff). Die Vorstandsebene definiert die Zielrichtung. Die Realisierung und konkrete Umsetzung wiederum obliegt dem mittleren und unteren Management. Auf den operativen Ebenen zeigt sich dieses Prinzip in der Nutzung von Gruppenarbeitsstrukturen zur Stärkung der geteilten Verantwortlichkeit und dem gemeinschaftlichen Verbesserungsmanagement (vgl. Adhikari, 2005, S.91ff). So gehört nach japanischer Philosophie, als Abgrenzung zum US-amerikanischen Kapitalismusmodell und Ausdruck des kulturellen Kollektivismus, ein Unternehmen weniger den Aktionären, denn den Mitarbeitern gemäß dem Stakeholder-Prinzip (vgl. Pilling, 2013, S.68). Insgesamt kann von einer beteiligungsorientierten Kooperation und Kommunikation zur Entscheidungsfindung zwischen den Ebenen gesprochen werden (vgl. Krawczyk, 2014, S.57f).

Die Verbundstrukturen unternehmerischer, strategischer Kooperation und Koordination werden *keiretsu* genannt und sind weder staats- noch familiengeführt (vgl. Carney, 2014, S.7f). Deren Ausgestaltungen und Strukturen können in der Praxis jedoch variieren (vgl. McGuire & Dow, 2009, S.334). Hintergrund dessen ist eine konfuzianische Tradition, welche eine starke, kollektive Identität generiert. Dies ist gekoppelt mit einflussreichen Industrieverbänden, als auch einer respektierten und akzeptierten Bürokratie (vgl. Friel, 2011, S.2). Die erste Form sind diversifizierte *horizontale keiretsus*, organisiert um eine zentrale Hauptbank (vgl. Dewenter et al., 2001, S.79). Prominente Beispiele sind die Sumitomo Bank oder die Mitsubishi Bank (vgl.

Porter, 1998, S.153). Im Gegensatz zu den Besitzstrukturen informeller Unternehmensnetzwerke vorwiegend in HMEs, findet hierbei keine Konzentration von Eigentum und Kontrolle statt (vgl. Isobe et al., 2006, S.454f). Vielmehr existieren reziproke, multiple „Kreuzbeteiligungen“ (Pilling, 2013, S.128) sowie gegenseitige Mitgliedschaften in Aufsichtsräten und Vorstands-gremien zwischen den Firmen. Ziele sind stabilere Finanzbeziehungen durch gegenseitige Unterstützung sowie ein transparenter Informationsaustausch und damit Risikominimierung. Insofern dienen diese Strukturen der Reduktion von Koordinationsproblemen (vgl. McGuire & Dow, 2009, S.334f). Ein weiterer Unterschied ist, dass sich die Zugehörigkeit von Firmen zu keiretsus weithin transparent und nachvollziehbar gestaltet (vgl. Dewenter et al., 2001, S.83). Die Netzwerke sind in der Regel multisektoral und bilden dergestalt starke Verbindungen zwischen den Wirtschaftssektoren aus (vgl. Schneider, 2013, S.27). So überspannen horizontale keiretsus oftmals Unternehmen der Fertigungs- und Finanzindustrie, als auch der Dienstleistungsbranche gleichermaßen (vgl. Dewenter et al., 2001, S.83). Dies wiederum erhöht die Koordinationskosten der Mitgliedsfirmen, da mitunter sehr verschiedene Interessen in Einklang gebracht werden müssen, was die Reaktionsgeschwindigkeit auf externe Veränderungen reduziert (vgl. Isobe et al., 2006, S.456). Den zweiten Typus stellen *vertikale keiretsus* dar, welche gewöhnlich um eine Kernfirma organisiert sind und demnach weniger reziproke, asymmetrische Beteiligungsverhältnisse implizieren (vgl. McGuire & Dow, 2009, S.333f). Beinhaltet sind sowohl große, als auch mittlere und kleine Firmen in vertikalen Lieferbeziehungen zueinander. Sie besitzen verstärkte Kommunikations- und Austauschmöglichkeiten innerhalb des Netzwerks (vgl. Schneider, 2013, S.27) und orientieren sich an der jeweiligen Lieferkette (vgl. Dewenter et al., 2001, S.83). Die Diversifikation ist dabei weniger stark ausgeprägt als in horizontalen keiretsus. Primäre Ziele dieser stark hierarchischen Strukturen sind die unilaterale und direkte Kontrolle des Netzwerks durch die Kernfirma, Kostenreduzierung sowie langfristig stabile Geschäftsbeziehungen (vgl. McGuire & Dow, 2009, S.337f; Herrigel & Wittke, 2004, S.5). Das bekannteste Beispiel einer vertikalen keiretsu ist Toyota, während Fuji oder Mitsubishi zu den größten horizontalen keiretsu zählen (vgl. Dewenter, 2001, S.83). Diese Struktur der intensiven, vertikalen Kooperation und des Informationsaustauschs im Rahmen von Kunden-Lieferanten-Beziehungen wird auch *shita-uke* genannt. Letztlich werden hierdurch Innovationen und Produktentwicklung vorangetrieben, was wiederum die nationale Wettbewerbsausrichtung unterstützt (vgl. Porter, 1998, S.407).

Die Konglomerate pflegen eine intensive Zusammenarbeit mit und über ihre Hausbanken, ähnlich der deutschen Struktur. Diese enge Verbindung erlaubt jedoch ebenfalls die künstliche Aufrechterhaltung von Liquidität und finanzielle Hilfe für unproduktivere Unternehmensriesen, aufgrund fehlenden Wettbewerbs durch die Abschottung vor externen Marktstrukturen (vgl. Adhikari, 2005, S.80). Ergo können keiretsu als ein ‚Versicherungsmechanismus‘ von Unternehmen in finanzieller Hinsicht, als auch gegenüber feindlichen Übernahmen interpretiert werden (vgl. Isobe et al., 2006, S.453). Resultat des zunehmenden internationalen Wettbewerbsdrucks ist folglich ein inkrementeller Wandel von keiretsus im Sinne einer Liberalisierung und Umstrukturierung der informellen Gefüge. Dabei werden die Abhängigkeit von einer

zentralen Bank sowie die engen Beteiligungsstrukturen verringert, was insgesamt den Wettbewerb stärken und die Produktivität der Unternehmen erhöhen soll (vgl. McGuire & Dow, 2009, S.340ff).

Zwischen Unternehmensgruppen entsteht hingegen eine Konkurrenzsituation, sodass ein intensiver, kooperativer Austausch und eine Kollaboration hinsichtlich Technologietransfer und Training, als auch eine Standardisierung ausschließlich innerhalb der keiretsus stattfinden (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.33ff). Außerhalb dieser Verbundstrukturen sind die Beziehungen zwischen japanischen Unternehmen innerhalb von Industriezweigen durch einen äußerst starken Wettbewerb geprägt (vgl. Porter, 1998, S.153f). Dergestalt können keiretsus als enge hierarchische Netzwerke interpretiert werden, als Zusammenschluss einer korporativen Gruppe, gekennzeichnet durch starke organisationale Abhängigkeiten (vgl. Fichter & Sydow, 2012, S.7). Zentrales Prinzip ist gegenseitiges Vertrauen und Loyalität mittels Absprachen. Dies ermöglicht langfristig angelegte Kooperationen. Große Unternehmen beinhalten meist die gesamte Lieferkette und integrieren damit alle ökonomischen Aktivitäten im Konzernverbund, während Vorstände oftmals in mehreren Betrieben tätig sind. So gesehen ersetzen diese Organisationsstrukturen korporatistische Verbände. Ebenfalls eine koordinierte Forschung und Entwicklung findet in den Unternehmensgruppen statt (vgl. M. Schröder, 2014, S.117ff). Vor dem Hintergrund des reduzierten Wettbewerbs zwischen Betrieben innerhalb eines Verbundnetzwerks werden relativ autarke interne Arbeitsmärkte geschaffen. Diese Struktur forciert zudem das Prinzip des Dualismus entlang von Industriestrukturen am Arbeitsmarkt, bzw. des Segmentalismus aufgrund deren Abschottung gegenüber externen Einflüssen (vgl. Manow, 2001, S.43ff). Die starke Gruppenorientierung ermöglicht außerdem Skaleneffekte durch Spezialisierung und Ausnutzung des intensiven Technologie- und Wissenstransfers. Industrieweite Koordination betrifft lediglich Bestimmungen des Kartellrechts, Lizenzierung, Markteintrittsbarrieren oder zyklische Lohnrunden (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.33ff). So übt der Staat dennoch eine Regulationsfunktion aus (vgl. Manow, 2001, S.45f).

Die Regulationstheorie kategorisiert Japan aufgrund dieser solidarischen Kooperationsstruktur auf Unternehmensebene als meso-korporatistische Nation (vgl. Boyer, 2005, S.21). Es kann argumentiert werden, dass gerade die Größe und Marktmacht japanischer Unternehmen die Erhaltung langfristiger Kooperationen und Beziehungen durch stabilere Strukturen des Wettbewerbs bedingt (vgl. Amable, 2003, S.98). Der Austausch über die Grenzen der keiretsus hinweg sowie die Implementierung flexiblerer Beschäftigungsformen dienen letztlich der Kostenreduzierung, Erhöhung des Wettbewerbs, Steigerung der Produktivität und im Endeffekt Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit nach außen (vgl. Adhikari, 2005, S.80). Zentrale institutionelle Determinanten sind dergestalt langfristige Kooperationsmodelle zwischen Management und Arbeitskräften bei gleichzeitiger Begrenzung des marktgetriebenen Wettbewerbs (vgl. Amable, 2003, S.84f).

### **4.1.3) Industrielle Beziehungen: Kooperation durch Vertrauen und Loyalität**

Ursprünglich wurde das japanische System industrieller Beziehungen von der deutschen Sozialpolitik zwischen den 1890er und 1950er Jahren inspiriert und beeinflusst. Die japanische Verfassung garantiert grundlegend das arbeitnehmerseitige Recht zur gewerkschaftlichen Organisation, zu Tarifverhandlungen und zum Streik (vgl. Adhikari, 2005, S.31ff). Der *Labor Union Act* beinhaltet die freiwillige Vereinigung zu Gewerkschaften zum Zweck gleichberechtigter Verhandlungen über Arbeitskonditionen mit dem Arbeitgeber. Ausgenommen sind leitende Angestellte (vgl. Asian Legal Information Institute, 2006, S.1f). Die Konsensfindung im Sinne der Arbeitsbeziehungen findet in Japan jedoch vorwiegend zwischen den Führungsebenen statt. Arbeitnehmer hingegen besitzen kaum formelle Einspruchsrechte. Gewerkschaften als Institution der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen treten den Arbeitgebern gegenüber in der Regel sehr kooperativ auf (vgl. Boyer, 1994, S.59ff) und sind hauptsächlich innerhalb einer Firma aktiv, ergo unternehmensspezifisch. Die unternehmerische Freiheit wird hierdurch im Allgemeinen kaum eingeschränkt (vgl. Gwartney et al., 2014, S.96). Die betrieblichen Arbeitskonditionen müssen allerdings ab zehn Mitarbeitern schriftlich fixiert und den lokalen Behörden zugesandt werden. Änderungen bedürfen einer Beratung mit der Gewerkschaft (vgl. JLPT, 2012, S.46). Die Inhalte müssen mindestens die Lage der Arbeitszeit, Pausen, Schließtage, Abwesenheitsregelungen, Schichtsysteme, Bestimmungen der Entgeltbemessung sowie Kündigungen mit einschließen (vgl. Nagaura, 2013, S.55). Jedoch dürfen die Bestimmungen in Tarifverträgen, betrieblichen Regelungen und individuellen Arbeitsverträgen gesetzliche Standards nicht unterlaufen. Werden die Mindeststandards nicht erfüllt und stellen Benachteiligungen dar, gelten sie als nichtig (vgl. Ministry of Justice Japan, 2007, S.3).

Im Falle von Tarifverhandlungen nehmen die Gewerkschaften die Wettbewerbsposition ihres Unternehmens sowie die Entwicklungen bei Konkurrenten mit ins Kalkül, was insgesamt zu eher moderaten Forderungen führt (vgl. Suzuki, 2013, S.3). Hintergrund ist die weitgehende Internalisierung der Unternehmensgewerkschaften in den Betriebskontext, da ebenfalls die Gewerkschaftsfunktionäre Mitarbeiter (vgl. Adhikari, 2005, S.133f) und lediglich für einen begrenzten Zeitraum abgestellt sind. Nur in großen Unternehmen geschieht dies langfristig. Somit gelten Gewerkschaften nichtsdestotrotz als autonome Entitäten (vgl. Suzuki, 2013, S.2f). Insgesamt sind industrielle Beziehungen in Japan als segmentalistische Inselinstitutionen zu verstehen. Es existieren weiterführend kaum industrieweite, bzw. regionale Gewerkschaften oder arbeitnehmerseitige Koordination (vgl. Anderson & Hassel, 2008, S.8). Dementsprechend sind Gewerkschaften vor allem in größeren Unternehmen aktiv (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.70). Zusätzlich gibt es ebenfalls nationale Arbeitnehmervereinigungen, deren Koordinierungsfunktion jedoch nur normativ ausgeprägt ist und welche die konkreten Tarifverhandlungen nicht direkt beeinflussen. Ergo besitzt die Struktur der arbeitnehmerseitigen Koordination in Japan eine stark dezentralisierte Organisationsstruktur (vgl. Calmfors & Driffill, 1988, S.16ff). Gewerkschaften können den Dialog mit dem Arbeitgeber gesetzlich gesichert anfordern, um Druck hinsichtlich der Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Konditionen auszuüben

(vgl. Yanagisawa, 2014, S.4). Das unternehmerische Angebot einer lebenslangen Arbeitsplatzgarantie sichert dabei Loyalität und Motivation durch Stabilität. Mitarbeiter empfinden ein starkes kulturelles Gemeinschaftsgefühl (vgl. M. Schröder, 2014, S.118), sodass in gewissem Maße „paternalistische Beziehungen“ (Calmfors & Driffill, 1988, S.25) bescheinigt werden. Insofern können die Arbeitsbeziehungen als kooperativ verstanden werden (vgl. Amable, 2003, S.104). Grundlegende weitere Merkmale der japanischen Kultur sind Konfliktaversität und Harmoniestreben, welche sich im betrieblichen Kontext zusammen mit den bisherigen Faktoren in geringen Ausprägungen des Arbeitskampfes niederschlägt (vgl. Adhikari, 2005, S.62ff). Diese Kooperationsbereitschaft und das Gemeinschaftsgefühl werden ebenfalls in der Analyse der Lohnflexibilität im Zuge der internationalen Wirtschaftskrise 2008/9 ersichtlich. So konnte in Japan eine deutlich höhere Abwärtsflexibilität der Einkommen realisiert werden, als in den restlichen OECD-Ländern (vgl. OECD, 2014b, S.54). Ein weiterer Nebeneffekt dieses Zugehörigkeitsgefühls zeigt sich darin, dass in Japan ein im internationalen Vergleich hoher Anteil von ca. 75% älterer Männer zwischen 60 und 65 Jahren noch erwerbstätig sind, was die Nutzung der freiwilligen Teilzeit im Rentenalter bescheinigt (vgl. Pilling, 2013, S.207). Obgleich nicht zwingend am selben Arbeitsplatz (vgl. Ebbinghaus, 2001, S.77ff). Dies wird häufig durch Kündigung des regulären Vollzeitarbeitsvertrags aufgrund des Eintritts in das Rentenalter und anschließender Wiedereinstellung in Teilzeit realisiert. Dadurch können gleichermaßen die hohen Lohnkosten älterer Mitarbeiter umgangen werden (vgl. Pilling, 2013, S.207).

Der *Labor Union Act* determiniert die Grundprinzipien zur Bildung einer Gewerkschaft und deren Aktivitäten, während der *Labor Relations Adjustment Act* Prozeduren des Arbeitskampfes regelt (vgl. Adhikari, 2005, S.34). Gewerkschaften sind in Japan auf drei Ebenen organisiert. So existieren übergeordnete Dachverbände auf nationaler Ebene, regionale Gewerkschaftsverbände sowie Unternehmensgewerkschaften. Letztere bilden den größten Anteil, was die japanischen von den europäischen Strukturen unterscheidet. Sie sind ebenfalls nicht berufsgruppenspezifisch organisiert. 90% der etwa 67.000 Gewerkschaften in Japan sind auf Unternehmensebene organisiert und verhandeln direkt mit dem jeweiligen Arbeitgeber zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie Erhöhung des ökonomischen Status der Arbeitnehmer. In einem Unternehmen können parallel auch mehrere Gewerkschaften vertreten sein, welche jeweils ein separates Verhandlungsrecht besitzen, sobald die Mindestanforderungen der Repräsentativität erfüllt sind. In der Regel existiert hingegen eine dominante und kooperative Einheitsgewerkschaft, flankiert von Minderheitenvertretungen (vgl. Yanagisawa, 2014, S.4f). Dabei kann in der Praxis von einer aktiven Partizipation an der Unternehmensführung gesprochen werden mit dem Ziel der Konsensfindung zwischen beiden Seiten, ausgenommen strategischen Entscheidungen (vgl. Krawczyk, 2014, S.52, 57f). Der größte Gewerkschaftsdachverband ist die *Rengo* (Japanese Trade Union Confederation). Zudem gibt es die *Zenroren* (National Confederation of Trade Unions) sowie die *Zenrokyo* (National Trade Union Council). Diese Dachverbände fungieren als Sprachrohr zur nationalen Politik und unterhalten dahingehend enge Verbindungen (vgl. Yanagisawa, 2014, S.4f). Sie arbeiten direkt mit der Regierung und Arbeitgeberorganisation bei Themen der Arbeitsbedingungen, des Steuersystems und der sozialen Sicherung zusammen, welche nicht auf geringerer Ebene geregelt werden können (vgl.

Adhikari, 2005, S.37). Rengo repräsentiert rund zwei Drittel aller gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer und beinhaltet 70 regionale Industriegewerkschaftsverbände (vgl. Yanagisawa, 2014, S.4f), Zenroren 20 und Zenrokyo fünf. Diese wiederum setzen sich aus Unternehmensgewerkschaften derselben Branche zusammen, besitzen jedoch selbst kein Verhandlungsrecht (vgl. Adhikari, 2005, S.37). Der größte regionale Gewerkschaftsverband ist mit etwa einer Million Mitgliedern die *UI Zensen* (Japanese Federation of Textile, Chemical, Food, Commercial, Service and General Workers' Unions) (vgl. Hamaguchi & Ogino, 2011, S.31). Gewerkschaftsverbände koordinieren Verhandlungstaktiken und Arbeitnehmerforderungen auf Industriebene über die Grenzen einzelner Firmen hinweg und unter Einbezug der Politik des Dachverbands (vgl. Yanagisawa, 2014, S.4f). Hierzu gehören, neben den klassischen Unternehmensgewerkschaften ebenfalls regionale Gewerkschaften der Rengo seit 1996 sowie lokale Gewerkschaften der Zenroren seit 2002 zur Stärkung einer zweiten Verhandlungsebene unter sozialer Inklusion nicht-regulärer Arbeitnehmer. Unternehmen beschränken die Möglichkeit zur Gewerkschaftsmitgliedschaft in Unternehmensgewerkschaften oftmals auf reguläre Normalarbeitsverhältnisse (vgl. Ebisui, 2012, S.7ff). Dergestalt werden atypisch Beschäftigte von den Ergebnissen der Tarifverhandlungen auf Unternehmensebene hinsichtlich Löhnen oder Zusatzleistungen meist ausgeschlossen und erhalten praktisch deutlich schlechtere Arbeitsbedingungen (vgl. Adhikari, 2005, S.15). Allerdings organisieren auch Unternehmensgewerkschaften mittlerweile atypisch Beschäftigte (vgl. Yoon, 2009, S.6), da sie aufgrund deren hoher Beschäftigtenanteile ansonsten in vielen Fällen keine Repräsentationsmehrheit bilden könnten. Zudem soll diese Bewegung der rückläufigen Gewerkschaftsdichte entgegenwirken (vgl. Hamaguchi & Ogino, 2011, S.29f). Atypisch Beschäftigte besitzen die Möglichkeit sich den regionalen oder lokalen Gewerkschaften anzuschließen welche eine universelle Mitgliedschaft anbieten, unabhängig von Beschäftigungsgruppe oder Arbeitsort. Jene Gewerkschaften verhandeln ergo mit einzelnen Arbeitgebern, stellvertretend für ihre Mitglieder. Insgesamt findet in Japan eine stetig steigende, soziale Inklusion atypisch Beschäftigter in das Tarifsysteem statt (vgl. Ebisui, 2012, S.7ff). So sind mittlerweile rund 90% aller organisierten Teilzeitarbeitskräfte unter dem Dach der Rengo zusammengefasst (vgl. Hamaguchi & Ogino, 2011, S.31). Öffentliche Angestellte hingegen sind von der Geltung des Trade Union Acts ausgenommen. Allerdings besitzen auch sie das Recht zur Bildung von Gewerkschaften, zum Streik und zur Durchführung von Tarifverhandlungen (vgl. Yoon, 2009, S.23f). Einige Berufsgruppen des öffentlichen Sektors, wie Polizisten, die Feuerwehr oder das Verteidigungsministerium dürfen hingegen keine repräsentativen Organisationen bilden. So vertritt die *Kokkoro* (Japan's Federation of National Service Employees) nationale Regierungsangestellte, während *Jichiro* (All-Japan Prefectural and Municipal Workers Union) lokale Verwaltungsangestellte auf Präfektur- oder Gemeindeebene organisiert. Hierbei besteht zwar ein Recht zur Verhandlung über Arbeitsbedingungen, Soziales und Themen der Wohlfahrt, jedoch nicht die Pflicht zur Erreichung eines Tarifvertrags. Arbeitskämpfmaßnahmen sind im öffentlichen Dienst ebenfalls verboten (vgl. Yanagisawa, 2014, S.4f).

Arbeitgeberverbände sind freiwilliger Natur und besitzen kein Verhandlungsmandat. In der Praxis jedoch besteht eine Einflussnahme auf die industriellen Beziehungen (vgl. Suzuki, 2013,



S.5). Der größte Arbeitgeberdachverband stellt die *Nippon Keidanren* (Japan Business Federation) im Sinne einer Netzwerkorganisation dar (vgl. Adhikari, 2005, S.11) und repräsentiert etwa 1.351 Mitgliedsunternehmen, 130 Industrieverbände auf nationaler Ebene und 47 regionale Verbände (vgl. Yoon, 2009, S.9). *Keizai Doyuukai* (Japanese Association of Corporate Executives) hingegen beinhaltet 83 Unternehmen. Die *Syokokaigisyo* (Japanese Chamber of Commerce and Industry) bildet ein Netzwerk aus lokalen Wirtschaftsorganisationen. Sie zählt national etwa 1,29 Millionen Mitgliedsfirmen über alle Firmengrößen hinweg (vgl. Yanagisawa, 2014, S.6). Ebenfalls Arbeitgeberverbände stehen auf nationaler Ebene mit der Politik in Verbindung und werben dort für Reformen zur Erhöhung der industriellen Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Adhikari, 2005, S.39f). Weiterführend kommuniziert Nippon Keidanren jährlich Richtlinien zu Tarifverhandlungen an ihre individuellen Arbeitgeber. Hierbei sind keine konkreten Verhandlungsziele definiert. Deren Bestimmung obliegt den einzelnen Firmen, welche sich jedoch an den grundlegenden Prinzipien des Dachverbandes orientieren sollen. Dies impliziert ein gewisses Maß an institutioneller Koordination zwischen den Unternehmen (vgl. Yoon, 2009, S.10f). Im Zuge der Wirtschaftskrise in 2009 vereinbarten Keidanren auf Arbeitgeber- und Rengo auf Arbeitnehmerseite mit dem japanischen Staat ein Abkommen zur Implementierung von Kurzarbeit zur temporären Erhöhung des allgemeinen Beschäftigungsschutzes und Vermeidung massiver Kündigungen (vgl. ILO, 2011, S.62).

Tarifverhandlungen finden im Rahmen der jährlichen ‚Frühlingsoffensive‘ (*shunto*) statt. Dabei treffen Gewerkschaftsvertreter und Geschäftsleitung zusammen. Hauptthemen sind üblicherweise Löhne und Arbeitskonditionen. Einzelthemen der zumeist betrieblichen Verhandlungen können jedoch variieren (vgl. Lichtblau et al., 2014, S.206). Interventionen in Tarifverhandlungen vonseiten des Staates finden nicht statt (vgl. Suzuki, 2013, S.7). Auf nationaler Ebene werden in diesem Rahmen ebenfalls Mindestlöhne angepasst (vgl. Manow, 2001, S.44f). Diese werden durch ein tripartistisches Gremium unter staatlicher Beteiligung national sowie divergierend für jede der 47 Präfekturen gesetzt (vgl. Adhikari, 2005, S.30). Im nationalen Durchschnitt werden 2013 mindestens 5,61€ pro Arbeitsstunde gezahlt (vgl. Yanagisawa, 2014, S.1). In der Region Tokyo waren dies im Jahr 2011 beispielsweise 1.782 US-\$ pro Monat (vgl. Ghosh, 2013, S.69). Das Niveau entspricht in der Regel etwa 30% der regionalen Durchschnittslöhne und affektiert insbesondere die Vergütung von Teilzeitbeschäftigten in ländlichen Regionen (vgl. Suzuki, 2013, S.7). Arbeitgeber dürfen sich Verhandlungen mit der Arbeitnehmerrepräsentation nicht ohne gerechtfertigten Grund verweigern (vgl. Asian Legal Information Institute, 2006, S.3). Der dominante Verhandlungslevel bleibt stabil auf lokaler oder unternehmensweiter Ebene, was eine fragmentierte Struktur impliziert. Inhalte sind zumeist Arbeitszeit, Löhne, Urlaub und Abwesenheitszeiten, Arbeitsschutz- und Sicherheitsmaßnahmen, Aus- und Weiterbildung sowie Kündigungsmodalitäten (vgl. Yanagisawa, 2014, S.6). Außerdem umfassen Tarifverträge ebenso Regelungen zu Bonuszahlungen, Rentenansprüchen oder sonstigen sozialen Leistungen (vgl. Nagaura, 2013, S.55). Lediglich im Zuge der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise wurden 2009 tripartistische Verhandlungen auf nationaler Ebene mit dem Ziel der Arbeitsplatzstabilität und Beschäftigungssicherung durchgeführt. Das Ergebnis beinhaltete eine Reduzierung der Arbeitsstunden, Weiterbildung sowie temporäre Abordnungen von

Mitarbeitern zu anderen Unternehmen (vgl. ILO, 2013b, S.86). Die Einkommen regulärer Mitarbeiter im Normalarbeitsverhältnis werden dergestalt über den internen Arbeitsmarkt determiniert. Die Konditionen atypisch Beschäftigter hingegen richten sich nach den Bedingungen des externen Arbeitsmarktes, welche stark voneinander abweichen können (vgl. Ebisui, 2012, S.15). Seit 2007 sind in den Tarifrunden auch Forderungen zur Gleichbehandlung von regulären und atypischen Mitarbeitern durch die Rengo beinhaltet (vgl. Ebisui, 2012, S.15). Hierfür koordinieren Gewerkschaften landesweit ihre Lohnforderungen und beginnen anschließend mit den Verhandlungen durch die Dachverbände (vgl. Yanagisawa, 2014, S.6). Diese Konsolidierung ermöglicht standardisierte Lohnsetzungen auf Industrieebene und zwischen Sektoren. Traditionell eröffnen die Metall- und Elektroindustrie die jährlichen Verhandlungsrunden (vgl. Adhikari, 2005, S.140f). Insgesamt existiert ergo im gewerkschaftlichen System Japans eine horizontale, wie auch vertikale Koordination. Das arbeitgeberseitige Äquivalent bilden die starke Position der Nippon Keidanren in Kombination mit den horizontalen und vertikalen Strukturen der keiretsu (vgl. Yoon, 2009, S.21f).

Demnach bildet die Unternehmensebene den primären Rahmen der Gültigkeit von Tarifvereinbarungen, grundsätzlich begrenzt auf die Mitglieder der verhandelnden Parteien (vgl. Du Caju et al., 2008, S.17ff). Sind jedoch drei Viertel der regulären Mitarbeiter in einem Unternehmen durch denselben Tarifvertrag affektiert, wird die Gültigkeit auf den Rest der regulären Belegschaft innerhalb des Betriebs ausgeweitet. Insbesondere auch auf nicht gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter (vgl. Yanagisawa, 2014, S.7; Ohta, 2015, S.2). Zudem können über die gesetzlich weiche Formulierung der Ausweitung auf den Rest einer Beschäftigungsgruppe gleichermaßen atypisch Beschäftigte eingeschlossen werden (vgl. Ebisui, 2012, S.12). Wird die Mehrheit der Arbeitnehmer in einer Region affektiert, kann durch staatliche Behörden eine Ausweitung auf die Region erfolgen (vgl. Asian Legal Information Institute, 2006, S.5). Allerdings sank die Tarifbindung auch in Japan von 32% im Jahr 1970 auf 16% in 2012, während die Gewerkschaftsdichte von 35,1% auf 17,9% abnahm (vgl. Thelen, 2014, S.34f). Letztere hängt insbesondere positiv mit der Unternehmensgröße zusammen und variiert stark zwischen Branchen (vgl. Suzuki, 2013, S.6). Analog zu anderen entwickelten Nationen nimmt damit auch in Japan die Rolle der Gewerkschaften stetig ab (vgl. Yanagisawa, 2014, S.1ff). Als Hintergründe werden vorwiegend das Wachstum des Dienstleistungssektors sowie die Zunahme von Teilzeitarbeitskräften, welche nur zu etwa 6% gewerkschaftlich organisiert sind, identifiziert (vgl. Suzuki, 2013, S.6f). Somit gelten Tarifverträge in Japan, obgleich eine hohe Koordination im Unternehmensverbund existiert, lediglich für einen geringen Anteil der Beschäftigten. Dies zeigt, dass Japan kaum praktisch genutzte Ausweitemechanismen zur Geltung von Tarifverträgen über Beschäftigungsgruppen hinweg besitzt, was an der annähernden Übereinstimmung von Tarifbindung mit Gewerkschaftsdichte abzulesen ist (vgl. M. Schröder, 2014, S.27). Im Falle von Streitigkeiten im Rahmen von Tarifverhandlungen existiert die tripartistische Kommission für Arbeitsbeziehungen als Mediator zwischen den Parteien. Ein erwirkter Schiedsspruch besitzt dieselbe Gültigkeit wie ein Tarifvertrag. Streiks sind das arbeitnehmerseitige Arbeitskämpfungsmittel. Allerdings benötigt ein Arbeitgeber zur Initialisierung einer Aussperrung als Gegenmaßnahme eine gerichtliche Verfügung (vgl. Yanagisawa, 2014, S.5ff).

Obgleich in Japan keine rechtlichen Obligationen auf einen Einbezug der Mitarbeiter auf Arbeitsebene in Unternehmensentscheidungen bestehen (vgl. Ohta, 2015, S.8), existiert insbesondere in großen Unternehmen eine regelmäßige Konsultation durch das Management, gemeinsam mit den Gewerkschaften. Ziele sind die Reduzierung potentieller Konflikte, die Verbesserung der wechselseitigen Kommunikation und Partizipation sowie Erhöhung von Leistungsfähigkeit und Produktivität des Betriebs. Es werden ebenfalls Themen der Arbeitskonditionen und -sicherheit einbezogen (vgl. Suzuki, 2013, S.8). Es existieren zwar betriebsratsähnliche Repräsentationsorganisationen auf Arbeitsebene, diese besitzen jedoch keine rechtlich bindende Grundlage (vgl. Yanagisawa, 2014, S.6), sind lediglich mit marginalen Informationsrechten ausgestattet und werden zur Kommunikation zwischen Management und Belegschaft aufgrund der etablierten Unternehmensgewerkschaften praktisch nicht benötigt (vgl. Rogers, 1995, S.380).

#### **4.1.4) Humankapitalprofil: Akkumulation unternehmensspezifischen Humankapitals**

Das japanische Bildungssystem ist wenig komplex aufgebaut. Nach Absolvierung der Primar- und Sekundarstufe stehen zwei Möglichkeiten offen. Entweder der Eintritt in ein Unternehmen, welches ein umfassendes Einstiegstraining als Ausbildung anbietet oder die tertiäre Bildung in Universitäten (vgl. The World Bank, 2008, S.34; De Ferranti et al., 2003, S.110). Etwa 30% der Japaner besitzen einen Abschluss des tertiären Bildungssektors (vgl. WEF, 2013, S.267). Die Zentralität höherer Bildung in der japanischen Gesellschaft wird deutlich, wenn man die Arbeitsplatzchancen von Absolventen betrachtet. Lediglich 0,8% mit einem niedrigen Abschluss der Sekundarstufe fanden Anfang der 2000er Jahre direkt einen Arbeitsplatz, 16,6% mit einer höheren sekundären Bildung, 59,7% der Absolventen mit einem niedrigen tertiären Abschluss und 55,1% der Graduierten einer Universität. Diese Zahlen deuten auf eine zunehmende Fokussierung auf allgemeines Humankapital im Rahmen des wachsenden Dienstleistungssektors hin (vgl. Adhikari, 2005, S.53).

Die Berufsausbildung liegt in Japan überwiegend in der Hand der Firmen mit geringer staatlicher Beteiligung (vgl. Damiani, 2010, S.18), sodass eine starke Konzentrierung auf betriebspezifisches Humankapital erfolgt (vgl. Amable, 2003, S.104). Hintergrund ist insbesondere die wenig optimale Vorbereitung der Schulabsolventen auf den Arbeitsmarkt. Lediglich die Qualität der Schulen dient als sozio-ökonomischer Gradmesser der Eignung bei Einstellungsprozessen (vgl. Krawczyk, 2014, S.54, 59). So betreiben Unternehmen oftmals eigene Bildungseinrichtungen oder -programme, sodass ein Großteil des Prozesses der Humankapitalakkumulation der Mitarbeiter vor dem Hintergrund des Postulats lebenslangen Lernens intern stattfindet (vgl. Porter, 1998, S.593, 630). Japanische Unternehmen favorisieren dergestalt bei Neueinstellungen Schulabsolventen ohne Ausbildung oder Berufserfahrung (vgl. Krawczyk, 2014, S.59) und führen grundsätzlich deren berufliche Erstausbildung im Rahmen des regulären Arbeitsverhältnisses durch mit einer zentralen Stellung des on-the-job Trainings. So bestehen ebenfalls keine unternehmensübergreifenden Standards hinsichtlich Ausbildungsinhalten,

Zertifizierung oder Berufsbildern (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.126f). Darüber hinaus existieren etwa 300 staatlich finanzierte Ausbildungszentren. Bildung besitzt in Japan grundsätzlich einen hohen Stellenwert, sodass ebenfalls individuelle Karrieren beinahe ausschließlich vom erreichten Bildungsstand und den erlangten Qualifikationen abhängig sind (vgl. Adhikari, 2005, S.40). Weiterführend besitzt ein Arbeitnehmer nach dem *Human Resources Development Promotion Act* das Recht auf eine adäquate berufliche Aus- und Weiterbildung durch den Arbeitgeber zur Entwicklung der individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen (vgl. Yanagisawa, 2014, S.11).

Letztlich stellen Unternehmen die treibende Kraft hinter der Generierung von Humankapital in Japan dar. Neben dem hohen Stellenwert der betriebsspezifischen Aus- und Weiterbildung im Sinne langfristiger, interner Karriereperspektiven, sind Unternehmen ebenfalls massiv in Forschung und Entwicklung involviert. Letzteres liegt weniger in einer intensiven, institutionellen Kooperation mit Universitäten oder anderen staatlichen Instituten begründet, als vielmehr in den unternehmenseigenen Forschungseinrichtungen, bzw. weitreichenden Kooperationen meist innerhalb der keiretsus (vgl. Porter, 1998, S.396ff). Dies ermöglicht gleichermaßen die Etablierung eines großen und attraktiven internen Arbeitsmarkts, sodass die Gefahr der sunk costs hinsichtlich der Investition in Qualifikation sehr gering ausfällt (vgl. M. Schröder, 2014, S.36). Im Jahr 2012 erfuhren dementsprechend 59,1% aller regulären Arbeitskräfte on-the-job Trainings und 69,7% erhielten externe Weiterbildungsmaßnahmen. In Kombination mit der stark senioritätsabhängigen Entlohnung bildet dies die Grundlage des Prinzips der Lebenszeitbeschäftigung (vgl. Krawczyk, 2014, S.54). Das Bildungssystem ist demnach aufgrund der engen Bindung zum Unternehmen segmentalistisch aufgebaut. Im Unterschied zu einer deutschen kollektivistischen Struktur (vgl. Anderson & Hassel, 2008, S.8). Ebenfalls der japanische Berufsausbildungsverband stellt sich als Zusammenschluss von Arbeitgebern dar, welche verantwortlich sind für die Bereitstellung von Ausbildungsgängen entlang der Branchen (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.128). Arbeitnehmer erlernen benötigte Kompetenzen und Fähigkeiten für die Gegenleistung der lebenslangen Bindung (vgl. M. Schröder, 2014, S.118f), was dem Prinzip des lebenslangen Lernens und der kontinuierlichen Humankapitalentwicklung entspricht (vgl. Adhikari, 2005, S.96). Insofern sind weniger arbeitsplatzzentrierte Abgrenzungen von Aufgaben das leitende Prinzip, sondern individuelle Aufgabenumfänge nach der jeweiligen Stellung in einem Rangstufensystem auf Basis von Kompetenzbeurteilungen, sodass erfahrene Arbeiter ein höheres Aufgabenspektrum wahrnehmen (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.63).

Die Fokussierung auf betriebsspezifisches Humankapital dient dem vorherrschenden japanischen Produktionssystem, welches durch Gruppenarbeitsstrukturen auf Formen der intern funktionalen Flexibilität ausgerichtet ist und ergo qualifizierte Mitarbeiter zur Bewältigung vielfältiger Aufgaben benötigt (vgl. Ebbinghaus, 2001, S.96). So spielt die on-the-job Qualifizierung in Japan im Rahmen der Lebenszeitbeschäftigung eine zentrale Rolle und dient der stetigen Aktualisierung der Kompetenzen von Mitarbeitern (vgl. Yanagisawa, 2014, S.2f). Dies wird durch Modelle der kontinuierlichen Arbeitsplatzrotation innerhalb von Gruppenstrukturen erreicht (vgl. Morita, 2006, S.21). Rotationsmodelle existieren in permanenter Anwendung

leistungsunabhängig auf allen Ebenen und dienen der Substitution geringer externer Mobilität zur Humankapitalakkumulation (vgl. Krawczyk, 2014, S.59ff). Jedoch gilt eine verstärkte Übertragung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten in die Arbeitsgruppen im Sinne der Selbstorganisation als unvereinbar mit der japanischen Kultur. Problemlöseprozesse sind zwar ein Thema der Gruppe, einhergehend mit der Stärkung des Gruppengefühls. Entscheidungen werden allerdings meist durch die Vorgesetzten als Verantwortliche getroffen (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.325).

**4.1.5) Zwischenfazit: CME mit zentraler Stellung von Unternehmen**

Japan kann nach Hall und Soskice (2001a) als konservative CME klassifiziert werden und besitzt tief verwurzelte, zwischenbetriebliche Kooperationsbeziehungen (vgl. M. Schröder, 2014, S.44f). Die Strukturen der industriellen Beziehungen gelten in Japan als relativ stabile Formen der konsensorientierten Entscheidungsfindung und weisen auf beiden Seiten ein hohes Maß an Mehrebenenkoordination auf, mit Schwerpunkt auf der Unternehmensebene (vgl. Yanagisawa, 2014, S.6). Im Mittelpunkt der Koordinations- und Kooperationsstrukturen lässt sich die kulturell bedingte Orientierung auf Gruppenzugehörigkeit identifizieren, welche eine Segregation zwischen In- und Outsidern auf allen Ebenen bedingt (vgl. Yanagisawa, 2014, S.2f; Adhikari, 2005, S.77). Dadurch wird ersichtlich, dass Japan kein universalistisches, solidarischer Sozialstaats- und Marktwirtschaftsmodell darstellt, wie beispielsweise skandinavische CMEs (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.164ff).

Tabelle 12: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Japan)

VoC-Modell		VoC-Dimensionen (Kernelemente)				
		Industrielle Beziehungen	Berufsbildung/ Humankapital	Unternehmensführung	Unternehmenskooperation	Mitarbeiterbeziehungen
Japan	CME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starke Unternehmensgewerkschaften</li> <li>- Kooperative Beziehungen</li> <li>- Primär dezentrale Struktur</li> <li>- Koordinierende Dachverbände</li> <li>- Exklusive Repräsentation Stammebelegschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmenszentrierte Berufsbildung</li> <li>- Fokus auf unternehmensspezifisches Humankapital</li> <li>- Grundsätzlich starke Stellung von Unternehmen auch bei Forschung und Entwicklung</li> <li>- Intensive Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paternalistisch</li> <li>- Stakeholder-Prinzip</li> <li>- Aktiver Einbezug aller Ebenen</li> <li>- Langfristiges Kapital durch zentrale Banken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominanz von Verbundstrukturen (keiretsu)</li> <li>- Strategische Kooperationen</li> <li>- Basis sind Vertrauen und Hierarchie</li> <li>- Starker Wettbewerb zwischen keiretsus, bzw. unabhängigen Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gruppenstrukturen zentral</li> <li>- Einbezug in Entscheidungsprozessen</li> <li>- Loyalitätsbeziehungen zentral</li> <li>- Langfristige Bindungen</li> </ul>
	Implikationen zur Flexibilitätsstrategie	<b>Unternehmenszentrierte High road-Strategie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Stellung von Unternehmen und Gruppenkultur/Loyalität</li> <li>- Hoher Koordinations- und Kooperationsgrad im Tarifsystem und keiretsu</li> <li>- Gleichgewicht: Hohes spezifisches Humankapital und hohe Löhne</li> </ul>				

(Eigene Darstellung)

Die zentrale Stellung der Unternehmen in Japans marktwirtschaftlichem Modell determiniert die Kooperations- und Koordinationsmechanismen. Dieses verbindende Element schafft insti-

tutionelle Komplementaritäten, da die betriebliche und arbeitsmarktpolitische Beschäftigungspolitik (vgl. M. Schröder, 2014, S.118), das System der industriellen Beziehungen, die Strategie zur Humankapitalakkumulation sowie die Netzwerkstruktur der zwischenbetrieblichen Beziehungen insgesamt auf die Reduktion von Unsicherheiten ausgerichtet sind (vgl. McGuire & Dow, 2009, S.334f). Der Staat besitzt eine eher passive Rolle in allen Dimensionen des VoC-Ansatzes und sorgt beispielsweise im Rahmen des Kurzarbeitsmodells, lediglich partikularistisch für eine Korrektur von Marktfehlern. Aufgrund der Zentralität von Unternehmensnetzwerken und deren Übernahme von Funktionen, welche in koordinierten Ländern üblicherweise dem Staat oder Verbänden innewohnen, wird Japan auch als autarkes asiatisches Modell der Koordination betrachtet (vgl. Amable, 2003, S.15f).

Tabelle 13: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Japan)

		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>2</sup>	Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>3</sup>
Japan	CME	<b>Hohe Ausprägung:</b> - Variable Arbeitszeiten/ Schichtmodelloptionen - Überstunden (definitiv & transitorisch) - Modell Jahresarbeitszeit - Evtl. Arbeitszeitkonten - Gleitzeit - Teilzeit - Kurzarbeit (Krise)	<b>Hohe Ausprägung:</b> <b>Toyot. Arbeitsorganisation:</b> - Teilautonome Gruppenarbeit - Job Rotation - Variable Aufgabenumfänge - Verleihungen/Abordnungen <b>Qualifizierung:</b> - Interne Ausbildung - Interne Trainings	<b>Mittlere Ausprägung (starker                      Arbeitsmarktdualismus):</b> - Befristungen - Leiharbeit <b>Begründungspflichtig:</b> - Betriebsbedingte Kündigungen	<b>Zentralstandort:</b> - Schwerpunkt kapitalintensive Tätigkeiten - Forschung & Entwicklung - Markendesign - Produktdesign
	Kernelemente der Flexibilitätsstrategie (High road)	<b>Diversifizierte Qualitätsproduktion bei hoher Komplexität:</b> - Kapazitiver Ausgleichsmechanismus: Arbeitszeit & funktionaler Personaleinsatz - Stabile Kernbelegschaft: Lebenszeitbeschäftigung & unternehmensspezifische Qualifizierung - Dualismus: Große volatile Randbelegschaft durch atypische Beschäftigung - Toyotistische Arbeitsorganisation mit hoher intern funktionaler Flexibilität - Unternehmen in zentraler Position zur Flexibilitätsgestaltung, weniger institutionelle Koordination - Tendenziell kooperative Unternehmensgewerkschaften für diversifiziertes internes Instrumentarium			

<sup>1</sup>Prinzipiell gesetzlich verfügbare Instrumente

<sup>2</sup>Schlussfolgerungen abgeleitet aus Humankapitalakkumulation, institutionellen Gegebenheiten und Prinzipien der Unternehmensführung

<sup>3</sup>Schlussfolgerungen zur Position in einem Konzernverbund der Produktionsindustrie (abgeleitet aus nationaler Wettbewerbsstrategie)

(Eigene Darstellung)

Insgesamt lässt sich eine Konzentration auf unternehmensgeleitete, interne Flexibilitätsmechanismen erkennen. Bestehend aus dem grundlegenden Prinzip der Lebenszeitbeschäftigung, einem ausgeprägten internen Arbeitsmarkt, gegenseitiger Loyalität und massiven Investitionen in unternehmensspezifisches Humankapital (vgl. Bredgaard & Larsen, 2010, S.2f), resultierend in einer ausgeprägten, diversifizierten Qualitätsproduktion. Die Fokussierung auf Maßnahmen der internen Flexibilitätsgestaltung, numerisch aufgrund Variationsmöglichkeiten der Arbeitszeit mittels extensiver Nutzung von Mehrarbeit (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.6; ILO, 2011, S.44) oder der Einführung von Systemen der Jahresarbeitszeit (vgl. Yanagisawa, 2014, S.2), als auch funktional bezüglich der Zentralität flexibler Einsatzfähigkeit (vgl. Ebbinghaus, 2001, S.96), wird zunehmend ergänzt durch extern numerische Spielräume im Rahmen der Dualisierung des Arbeitsmarkts (vgl. Adhikari, 2005, S.77). Dies bestätigt für Japan die in Abschnitt 3.3.1.1 konstatierte Tendenz, dass aus starken Kündigungsschutzbestimmungen, bzw. einem inflexiblen Arbeitsmarkt, obgleich dies weniger aus gesetzlicher Normierung,

als vielmehr aus der kollektivistischen Grundhaltung resultiert, eine zunehmende Diversifizierung numerischer Flexibilitätsinstrumente erfolgt. Mittels der verbreiteten Nutzung atypischer Beschäftigungsformen werden ergo ein personeller Flexibilitätspuffer und damit eine weitere Stabilisierung der Kernbelegschaft erreicht (vgl. OECD, 2014b, S.160). Alle Faktoren und Elemente zusammengefasst kann eine High road-Unternehmensstrategie abgeleitet werden, welche mit der Einordnung als CME im Kontext des VoC-Ansatzes übereinstimmt.

## **4.2) Deutschland: Konservative Koordinierung und liberalisierter Dualismus**

Der nationale Wettbewerbsvorteil Deutschlands als „Maschinenbaunation“ (Spath et al., 2013, S.41) ist determiniert durch eine fortschrittliche, stark automatisierte Industrieproduktion mit hoher Produktivität im Sinne der diversifizierten Qualitätsproduktion. Insbesondere in großen Unternehmen wurden dahingehend fast flächendeckend Produktionssysteme nach dem Vorbild des TPS integriert (vgl. Spath et al., 2013, S.15ff). Wettbewerbsvorteile bestehen dabei im medium-high-tech Segment durch Qualitäts- und Technologieführerschaft, während Schwächen in high-tech Sektoren bestehen, übereinstimmend mit der Modellbeschreibung klassischer CMEs (vgl. Börsch, 2007, S.177f).

Aus der diversifizierten Qualitätsproduktion ergibt sich eine Vielzahl komplexer Produkte, was wiederum zu Herausforderungen bezüglich adäquater Mitarbeiterqualifikation in der Komplexitätsbeherrschung, als auch andererseits der Flexibilisierung von Industrieunternehmen hinsichtlich der Anpassung an wechselnde Kundenanforderungen führt (vgl. Spath et al., 2013, S.42; Porter, 1998, S.367ff). Zentral bleibt die ökonomische Bedeutung der Metall- und Elektroindustrie als „Herz der Wirtschaft“ (Lichtblau et al., 2014, S.96), welche als hoch produktiver Beschäftigungs- und Wachstumstreiber für die deutsche Wirtschaft angesehen wird, mit einem Gesamtumsatz von etwa 1.000 Mrd. € in 2013. Die starke Internationalisierung der Branche wird durch den Anteil von 551 Mrd. € Auslandsumsätzen deutlich, was einer Exportquote von 55% entspricht (vgl. Lichtblau et al., 2014, S.29ff). Im Jahr 2008 wurde die Exportstruktur Deutschlands hauptsächlich durch den Maschinenbau, vor allem den Automobilsektor bestimmt, gefolgt von der chemischen Industrie. Im Zeitverlauf seit 1988 fällt besonders die Zunahme letzterer auf (vgl. Hausmann et al., 2011, S.175). Markant ist dabei insbesondere die Breite und Tiefe der Exportindustrien Deutschlands, welche die japanische Diversifizierung und Spezialisierung übersteigen, einhergehend mit hohen Produktivitätswerten. Dies kann als Indiz für den ‚deutschen Mittelstand‘ gewertet werden im Sinne des technologie- und wissensbasierten Geschäftsmodells als CME mit dem Ziel der internationalen Technologieführerschaft. Nachteile der hohen Produktions- und Arbeitskosten werden ergo durch Qualität, Komplexität und Innovation ausgeglichen (vgl. Porter, 1998, S.356; Lichtblau et al., 2014, S.135, 164). Insgesamt konnte die deutsche Metall- und Elektroindustrie dementsprechend ihre Marktanteile im globalen Rahmen gegenüber den traditionellen Wettbewerbern USA (mit Fokus auf der Elektroindustrie) und Japan sowie auch neuen Konkurrenten wie China zwischen

2000 und 2012 ausbauen, was als Indiz für die Beständigkeit der nationalen Wettbewerbsvorteile gewertet werden kann (vgl. Lichtblau et al., 2014, S.60ff, 67f, 107f). Dadurch sind deutsche Firmen stark in der internationalen Wirtschaft vertreten. Dies zeigt ebenfalls das Verhältnis der Bestände an Direktinvestitionsexporten von 1.710 Mrd. US-\$ im Jahr 2013 zu 852 Mrd. US-\$ Direktinvestitionsimporten (vgl. UNCTAD, 2014b, S.205ff). In 2012 betrug das deutsche BIP dabei 2.643,9 Mrd. €. Trotz der Stellung als Industriestandort trug der Dienstleistungssektor 68,5% zum nationalen BIP bei, gefolgt vom produzierenden Gewerbe mit 26%. Die Exportorientierung der deutschen Wirtschaft lässt sich daran ablesen, dass sie eine Höhe von 1.362,6 Mrd. € beinhalteten, bei 1.211 Mrd. € Importen (vgl. Destatis, 2013b, S.96ff). Der Anteil Deutschlands an den globalen Warenexporten von rund 6,3% untermauert den Anspruch als ‚Exportweltmeister‘ (vgl. WTO, 2014b, S.26). 2009 besaßen industrielle Güter insgesamt einen Anteil von 44,6% an Deutschlands Bruttoexporten. Der Anteil von Dienstleistungsexporten lag bei 50,4% (vgl. WTO, 2014c, S.147).

Die größten Hemmnisse für die allgemeine Geschäftstätigkeit werden nach den Umfrageergebnissen des *Global Competitiveness Reports* mit 17,8% in der restriktiven Arbeitsgesetzgebung, den steuerlichen Regulierungen bei 17,2%, bzw. der Steuerlast mit 10,9% sowie inadäquat qualifizierten Arbeitskräften bei 10,1% gesehen. Letzteres korrespondiert mit der langjährigen Forderung zur Modernisierung des deutschen (Aus-)Bildungssystems (vgl. WEF, 2014, S.190). Insbesondere die Klage der Unternehmen über weniger passend qualifizierte Bewerber bleibt im Verlauf der letzten Jahre relativ konstant, wodurch jedoch nicht auf einen flächigen Qualifikationsengpass am Arbeitsmarkt geschlossen werden kann (vgl. Dummert et al., 2014, S.42ff).

#### **4.2.1) Arbeitsmarktflexibilität: Kernstabilität und zunehmend dualistische Strukturen**

Deutschlands Arbeitsmarkt ist stark fokussiert auf den Industriesektor, als Kernbestandteil der ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit. Somit steht die Entwicklung Deutschlands einem allgemeinen Trend vieler fortschrittlicher Länder entgegen, welcher durch eine kontinuierliche Deindustrialisierung und Abnahme der Fertigungsindustrie gekennzeichnet ist (vgl. Wren, 2001, S.239f). Obgleich insbesondere große Unternehmen mittels Outsourcingaktivitäten und Etablierung von Werkverträgen zur Verlagerung von Tätigkeiten außerhalb ihrer Kernkompetenzen an externe Anbieter, welche flexiblere und günstigere Beschäftigungsformen nutzen können, mittlerweile verstärkt auf diesen Trend reagieren (vgl. Hassel, 2001, S.151). Crouch (2006) proklamiert jedoch, dass wissensintensive, qualitätsorientierte Wirtschaftsaktivitäten der Industriefertigung nicht in dem Maße Arbeitsplätze generieren, um ein niedriges Niveau an Arbeitslosigkeit gewährleisten zu können. Die Quote der Langzeitarbeitslosen liegt nach Angaben der OECD bei etwa 47% aller Arbeitslosen, was eine gewisse Persistenz zeigt, die wiederum teilweise auf die Leistungsbezüge im deutschen Sozialversicherungssystem zurückgeführt werden kann (vgl. Bellmann et al., 2013, S.57). Insgesamt kann jedoch für den Zeitraum zwischen 2006 und 2012 eine Abnahme der Arbeitslosen- und parallel eine Zunahme



der Beschäftigungsquote identifiziert werden (vgl. Dummert et al., 2014, S.16). Es wird allerdings die Notwendigkeit zur Etablierung weniger produktiver und niedriger entlohnter Dienstleistungsbranchen ersichtlich, um eine allgemeine Erhöhung der Beschäftigung zu bewirken (vgl. Crouch, 2006, S.159f). Die Auslagerung eben solcher Aktivitäten aus dem Verarbeitenden Gewerbe stellt in Deutschland einen essentiellen Faktor des Wachstums im privatwirtschaftlichen Dienstleistungssektor dar, da es sich dabei zu großen Teilen um produktionsnahe Dienstleistungen handelt (vgl. Eichhorst & Tobsch, 2014, S.11f). Dergestalt lässt sich ein Anstieg der Nachfrage nach unternehmensnahen Dienstleistungen erkennen, wodurch wiederum beide Sektoren verbunden werden (vgl. Dummert et al., 2014, S.29f). Insgesamt herrschen dort meist niedrigere Standards der Entlohnung, Arbeitskonditionen sowie der sozialen Absicherung (vgl. Thelen, 2014, S.130ff). Der Dualismus am Arbeitsmarkt erhöht gleichermaßen die nationale Lohndispersion, allerdings auf einem geringeren Niveau, als in LMEs (vgl. Eichhorst & Marx, 2009, S.12f).

Das deutsche Arbeitsrecht gestaltet sich nach der arbeitsrechtlichen Normenpyramide eines Civil Law-Rechtssystems (vgl. Fink, 2011, S.2), wonach es als Schutzrecht für Arbeitnehmer interpretiert werden kann. Darauf aufbauend existieren Verordnungen und Tarifverträge, welche nicht gegen die rechtlichen Mindeststandards verstoßen sollen. Auf dieser Grundlage können nach demselben Prinzip Betriebsvereinbarungen geschlossen werden. Dieses Konglomerat bildet wiederum die rechtliche und normative Basis individueller Arbeitsverträge, betrieblicher Übungen und des arbeitgeberseitigen Weisungsrechts (vgl. Küsters, 2007, S.103f). Als Arbeitnehmer gilt, in Abgrenzung zu Selbstständigen oder leitenden Angestellten, wer der Weisungsbefugnis eines Arbeitgebers unterliegt hinsichtlich Erbringung einer Arbeitsleistung, Arbeitszeit und -ort, der Integration des Arbeitnehmers in die Arbeitsorganisation des Arbeitgebers, als auch in Bezug auf die Existenz eines finanziellen Abhängigkeitsverhältnisses (vgl. Reiche, 2014, S.1).

Die Grundlage der deutschen Arbeitszeitregelungen und damit der intern numerischen Flexibilität stellt das Arbeitszeitgesetz von 1994 dar, als Weiterentwicklung der bereits 1938 eingeführten Arbeitszeitordnung (vgl. Bornewasser & Zülch, 2013, S.19). Dessen Zielsetzung ist explizit die Ermöglichung flexibler Arbeitszeiten zur weiteren Ausgestaltung durch die Tarifpartner (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.7). Die gesetzliche Arbeitszeit in Deutschland soll eine absolute Höchstgrenze von wöchentlich 48 Stunden an sechs Arbeitstagen und täglich acht Stunden im Durchschnitt nicht überschreiten, kann jedoch bis maximal zehn Stunden im Einzelfall ausgedehnt werden (vgl. Küsters, 2007, S.107ff; Ackermann, 2008, S.3). Eine gesonderte Grenze der Normalarbeitszeit existiert nicht (vgl. Ghosheh, 2013, S.26). Dies entspricht den Richtwerten nach Definition der ILO in der Konvention Nr. 30 von 1930 (vgl. ILO, 2011, S.3f) sowie der europäischen Richtlinie zur Arbeitszeit 2003/88/EC (vgl. Plantenga & Remery, 2010, S.29). Zudem muss jeweils eine 11-stündige Ruhephase zwischen den Arbeitseinsätzen eingehalten werden sowie Pausen von 30 Minuten zwischen sechs bis neun Arbeitsstunden und 45 Minuten über neun Stunden (vgl. Fink, 2011, S.62ff). Von Nachtarbeit ist die Rede, sobald mindestens zwei Stunden der Arbeitszeit zwischen 23 Uhr und 6 Uhr fallen (vgl. Schmidt et al., 2013, S.106). Die deutsche Normalarbeitszeit wird üblicherweise zwischen 35

und 40 Stunden pro Woche definiert, verteilt auf fünf Werktage (vgl. Altun, 2005, S.32), wobei die 35-Stunden-Woche vorwiegend von größeren Unternehmen mit Tarifbindung praktiziert wird (vgl. DIHK, 2004, S.12). Tarifvertraglich liegt der Durchschnitt der regulären wöchentlichen Arbeitszeit bei 37,5 Stunden (vgl. Vogel, 2013, S.10). Jedoch zeigt sich seit den späten 1990er Jahren wiederum eine Tendenz zur kollektiven Anhebung der wöchentlichen Arbeitszeiten auf 40 Stunden und damit eine teilweise Umkehr des vorherigen Trends (vgl. Altun, 2005, S.236; Keune, 2007, S.21). Bei Überschreitung der tariflich, bzw. arbeitsvertraglich vereinbarten täglichen Arbeitszeit aus betrieblichen Gründen finden sich Mehrarbeitsregelungen in den Tarifverträgen. Deren Ableistung ist zwar nicht grundsätzlich verpflichtend, jedoch kann eine unberechtigte Weigerung bei betrieblicher Erfordernis zur fristlosen Kündigung führen (vgl. Küsters, 2007, S.108ff). Sonn- und Feiertagsarbeit ist lediglich in Ausnahmefällen erlaubt und Bedarf einer Genehmigung des Gewerbeaufsichtsamts (vgl. Fink, 2011, S.65). Weiterführend ist gesetzlich ein jährlicher Urlaubsanspruch von mindestens 24 Tagen bei einer regelmäßigen 6-Tage-Woche gesichert, wobei die tariflichen und betrieblichen Regelungen in der Praxis deutlich günstiger ausfallen (vgl. Gerner, 2013, S.86; Lee et al., 2007, S.19). Die durchschnittliche tariflich vereinbarte Jahresarbeitszeit liegt in Deutschland bei 1.659 Stunden im Jahr 2012. Lediglich Dänemark und Frankreich liegen innerhalb der EU27 darunter (vgl. Eurofound, 2013, S.112). Faktisch erreicht die bundesdeutsche, durchschnittliche Jahresarbeitszeit im Jahr 2012 etwa 1.393 Stunden und damit den niedrigsten Wert im OECD-Vergleich (vgl. OECD, 2014c, S.143).

Die Entwicklung der deutschen Arbeitszeitflexibilisierung im Sinne einer verstärkten Nutzung intern numerischer Flexibilitätsinstrumente nahm insbesondere mit dem Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie von 1984 verstärkt Fahrt auf. Darin beinhaltet waren die Initiation der gestuften Reduktion der tariflichen, wöchentlichen Arbeitszeit in der Metall- und Elektroindustrie bis auf 35 Stunden sowie die Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeit für eine flexiblere Arbeitszeitorganisation (vgl. Altun, 2005, S.95ff, 183ff). Es darf insgesamt innerhalb eines gesetzlichen Ausgleichszeitraums von sechs Monaten oder 24 Wochen der tägliche Durchschnitt von acht Arbeitsstunden nicht überschritten werden (vgl. Ackermann, 2008, S.3). Eine wöchentliche Arbeitszeit von maximal 60 Stunden ist ergo temporär erlaubt, sofern keine tarifvertraglichen oder betrieblichen Regelungen entgegenstehen (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.7). Abweichungsmöglichkeiten existieren mittels tariflicher Öffnungsklauseln, welche auf den gesetzlichen Grundlagen der Ausgleichszeiträume die Installation von Arbeitszeitkonten nach betrieblichen Erfordernissen erlauben. Hierdurch nimmt zwischen 1991 und 2010 tendenziell der Anteil definitiver gegenüber transitorischen Überstunden ab (vgl. Küsters, 2007, S.111f; Zapf, 2012, S.45f). Eine Alternative hierzu ist die optionale Erhöhung der regelmäßigen vertraglichen Arbeitszeit, welche im Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie implementiert ist (vgl. Altun, 2005, S.229f). Insbesondere die Nutzung diverser Modelle von Arbeitszeitkonten ist in deutschen Unternehmen verschiedener Branchen und Größenordnungen weit verbreitet. Vor allem flexible Wochenarbeitszeiten und Gleitzeitmodelle mit Kernzeit oder auch Jahresarbeitszeitkonten (vgl. DIHK, 2004, S.5ff). Ungefähr ein Drittel aller

deutschen Betriebe, zumeist größere Unternehmen, führen Arbeitszeitkonten in verschiedenen Ausgestaltungen. So verfügen im Jahr 2012 etwa 70% der Produktionsarbeitnehmer (vgl. Spath et al., 2013, S.74f) und ca. 54% aller Beschäftigten über ein Arbeitszeitkonto (vgl. Ellguth et al., 2013, S.1), sodass in diesem Kontext von einer „spezifisch deutschen Anpassungsstrategie“ (Eichhorst, 2013, S.18) gesprochen werden kann. Dadurch wird individuelle Zeitsouveränität geschaffen, welche sich an das erforderliche Arbeitspensum anpassen lässt und ergo sowohl für das Unternehmen, als auch die Mitarbeiter einen Flexibilitätsgewinn darstellt (vgl. Flüter-Hoffmann, 2013, S.66). Die tariflich üblichen Ausgleichszeiträume gehen dabei in der Praxis über die gesetzlichen sechs Monate hinaus, sodass im Schnitt ein Jahr angewendet wird, um eine effiziente Anpassung zu ermöglichen. Langzeitkonten sind hingegen kaum verbreitet (vgl. Ellguth et al., 2013, S.4f). Diese Entwicklung geht innerhalb der letzten Jahre auch mit einem Anstieg atypischer Arbeitszeiten in Form von Schichtmodellen und Wochenendarbeit einher (vgl. Eichhorst & Tobsch, 2014, S.13). Betrachtet man die Entwicklungen seit 1984, kann angemerkt werden, dass Arbeitgeber bisher den größten Nutzen aus der Flexibilisierung von Arbeitszeiten im Sinne einer Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Arbeitskostensenkung, Gewinnmaximierung, als auch Flexibilisierung der Produktionsplanung ziehen konnten. Während der einst angestrebte Aspekt arbeitnehmerseitiger Zeitsouveränität nachrangig erscheint (vgl. Altun, 2005, S.188f). Ebenfalls im Zuge der globalen Wirtschaftskrise diente der Abbau von Arbeitszeitguthaben, bzw. der Aufbau von Zeitschulden insbesondere in der Industrie wesentlich der Beschäftigungssicherung. Dieser Mechanismus wurde etwa von einem Drittel aller deutschen Betriebe genutzt (vgl. Zapf & Brehmer, 2010, S.3ff).

So ist ebenfalls die Anwendung des Insider-orientierten, permanent verfügbaren, Instruments der Kurzarbeit zur Beschäftigungssicherung in ökonomischen Krisensituationen verbreitet und trägt zur schnellen Erholung der Wirtschaft und des Arbeitsmarkts bei, insbesondere für exportorientierte Unternehmen des Maschinenbaus, der Automobil- und Metallindustrie, welche im Zuge der globalen Wirtschaftskrise 2009 besonders von Auftragseinbußen betroffen waren (vgl. Eichhorst & Marx, 2009, S.12f; Bundesagentur für Arbeit, 2010, S.58f). Die Schirmherrschaft des Programms obliegt nicht direkt dem Arbeitsministerium, sondern der *Bundesagentur für Arbeit*, welche dem Ministerium organisatorisch untersteht (vgl. Hijzen & Venn, 2011, S.42). Dabei wird eine staatliche Subventionierung in Form des Kurzarbeitergelds für sechs bis maximal 24 Monate bei einem erheblichen Arbeitsausfall ermöglicht, sofern alle betriebsinternen Mittel zu dessen Verringerung erschöpft sind. Außerhalb dieser Krisenperiode liegt die Höchstlaufzeit des Programms bei 18 Monaten (vgl. Arpaia et al., 2010, S.27, 35; Crimmann & Wießner, 2009, S.1f). So wurden im Rahmen von ‚Kurzarbeitergeld plus‘ während der Krise die Anspruchsvoraussetzungen reduziert, als auch der Leistungsumfang erweitert, um die Auswirkungen der Unterauslastung auf den Arbeitsmarkt weiter abzufedern (vgl. König, 2010, S.429f). In diesem Zusammenhang muss innerhalb eines Kalendermonats mindestens ein Drittel der Belegschaft von einem Arbeitsausfall von mindestens 10% betroffen sein. Dies gilt auch für Betriebsabteilungen (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.32). Insgesamt kann das Instrument nicht zu den regulären betrieblichen Flexibilitätsmaßnahmen gezählt werden

(vgl. Bogedan et al., 2009, S.9f). Im Jahr 2009 konnte ein Drittel der gesamten Arbeitsstundenreduktion innerhalb der deutschen Wirtschaft durch Kurzarbeit abgefangen werden, komplementär zur Nutzung von Arbeitszeitkonten oder flexibler Arbeitszeitgestaltung (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2010, S.8). Die staatlichen Subventionen belaufen sich auf 60-67% des regulären Nettoeinkommens, was mittels tariflicher oder betrieblicher Regelungen auf bis zu 100% aufgestockt werden kann. Bezugsberechtigt sind ausschließlich Stammmitarbeiter eines Unternehmens (vgl. Arpaia et al., 2010, S.45), sodass gleichermaßen der Abbau von Leiharbeitnehmern, als auch das Auslaufen befristeter Arbeitsverträge genutzt wird (vgl. Bogedan et al., 2009, S.5f). Die Unternehmen entlohnen lediglich geleistete Arbeitsstunden, sodass deren Arbeitskosten stark reduziert werden (vgl. Crimmann & Wießner, 2009, S.2). Während der Kurzarbeitsphase sollen die betroffenen Arbeitnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, welche durch den Arbeitgeber finanziert sind und die langfristige Beschäftigungsfähigkeit sichern (vgl. ETUC, 2009, S.10). Auch hierfür existiert eine staatliche Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit, was die Zentralität von Humankapital für den deutschen Arbeitsmarkt im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit unterstreicht (vgl. König, 2010, S.431). Insgesamt konnten damit und in Kombination mit der flächigen Nutzung von Arbeitszeitkonten auch in der globalen Wirtschaftskrise Kündigungswellen weitgehend vermieden werden (vgl. Eichhorst, 2013, S.8, 20; Bundesagentur für Arbeit, 2010, S.5f), sodass die Wirtschaftskrise eine vergleichsweise moderate, negative Wirkung auf den deutschen Arbeitsmarkt besaß (vgl. Arpaia et al., 2010, S.41).

Deutschland besitzt aufgrund des starken Kündigungsschutzes und der ausgeprägten Gewerkschaftsstruktur sowie Tarifbindung, was auch die Lohnflexibilität negativ affektiert, im Vergleich der OECD-Länder einen relativ inflexiblen Arbeitsmarkt (vgl. Geishecker et al., 2008, S.2ff). Aufgrund dessen, einhergehend mit einer geringeren Rate der Schaffung neuer Arbeitsplätze, erhielt Deutschland den Spitznamen „der kranke Mann“ (Scharpf, 2001, S.270) seit den späten 1980er Jahren. Obgleich die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern des rheinischen Kapitalismusmodells im internationalen Kontext noch immer hoch ist (vgl. Scharpf, 2001, S.270ff). Der Kündigungsschutz findet bei Unternehmen ab zehn Beschäftigten Anwendung (vgl. Eichhorst, 2013, S.14). Somit lässt sich eine betriebliche Flexibilitätsstrategie nicht auf Einstellungen und Entlassungen begründen, wie dies verstärkt in LMEs praktiziert wird (vgl. Haseloh, 2013, S.138). Insgesamt liegt das durchschnittliche Risiko der Arbeitslosigkeit bei 13%. Damit befindet sich Deutschland im OECD-Vergleich am unteren Ende des oberen Drittels (vgl. OECD, 2014b, S.116). Diese Einschätzung teilen ebenfalls Gwartney et al. (2014, S.78), wonach insbesondere die deutschen Kündigungsschutzbestimmungen, als auch das starke Tarifsystem und die resultierenden Lohnfindungsprozesse die ökonomische Freiheit am Arbeitsmarkt einschränken. Der Kündigungsschutz findet sich in Deutschland in mehreren Gesetzen: dem Bundesgesetzbuch, dem Betriebsverfassungsgesetz und insbesondere im Kündigungsschutzgesetz. Ergo handelt es sich um einen Kündigungsschutz mit universeller Gültigkeit, welcher ab einer Betriebszugehörigkeit von sechs Monaten greift. Tarifvertragliche oder betriebliche Bestimmungen können die Schutzwirkung in Folge des Günstigkeitsprinzips weiter erhöhen.

Letztlich stehen Maßnahmen der extern numerischen Flexibilität nicht im operativen Vordergrund (vgl. Jahn, 2004, S.180).

Dauerhafte und befristete Arbeitsverhältnisse unterliegen zunächst einer Probezeit von maximal sechs Monaten mit einer verkürzten Kündigungsfrist von zwei Wochen. Eine Entlassung bedarf dabei keiner Angabe von Gründen (vgl. Fink, 2011, S.41f, 53). Ansonsten sind beidseitig Kündigungen mit einer Frist von gesetzlich mindestens vier Wochen bis zu einer Beschäftigungsdauer von zwei Jahren möglich. Dies steigt nachfolgend stufenweise auf bis zu sieben Monate ab einer Betriebszugehörigkeit von 20 Jahren (vgl. Reiche, 2014, S.7). Nach der Probezeit muss allerdings eine Begründung für eine Entlassung erfolgen (vgl. Jahn, 2004, S.180f). Für Arbeitnehmer günstigere Konditionen zum Kündigungsschutzgesetz können tarif- oder individualvertraglich sowie betrieblich geregelt sein. Fristlose Entlassungen hingegen sind ausschließlich im Falle von wichtigen personen- oder verhaltensbedingten Gründen möglich und bedürfen nicht der Einhaltung von Kündigungsfristen (vgl. Ebbinghaus & Eichhorst, 2007, S.17f). In keinem Fall existieren Abfindungs- oder Kompensationsobligationen. Auch die Substitution einer Kündigungsfrist mittels einer Zahlung des Lohnäquivalents ist unüblich (vgl. Reiche, 2014, S.7). Kündigungen obliegen dergestalt dem „Ultima-Ratio-Prinzip“ (Jahn, 2004, S.182). Betriebsbedingte Entlassungen aufgrund von technologischen oder arbeitsorganisatorischen Veränderungen bedürfen im Zweifelsfall der arbeitgeberseitigen Begründung sowie einer Sozialauswahl betroffener Personen (vgl. Küsters, 2007, S.118). Im Falle ungerechtfertigter oder betriebsbedingter Kündigungen durch den Arbeitgeber hat sich aufgrund hoher arbeitsrechtlicher Strafen in Form von Kompensationszahlungen in der Praxis das freiwillige Angebot von Abfindungen etabliert, welche in der Regel bis zu 18 Monatsgehälter betragen (Jahn, 2004, S.182ff). Eine Alternative stellen Aufhebungsverträge in beiderseitigem Einvernehmen dar. Diese unterliegen nicht den Kündigungsschutzbestimmungen (vgl. Fink, 2011, S.81ff).

Massenentlassungen hingegen sind gesondert geregelt. Diese liegen vor bei fünf Entlassungen bei Arbeitgebern zwischen 20 und 59 Beschäftigten, 10% oder mehr als 25 Kündigungen bei Firmen mit 60 bis 499 Mitarbeitern oder mindestens 30 Freisetzungen bei Unternehmen ab 500 Angestellten (vgl. Reiche, 2014, S.8). Bei Massenentlassungen und sonstigen Kündigungen muss der Betriebsrat, sofern vorhanden, umfassend informiert und angehört werden. Im Fall von ersteren existiert außerdem Ankündigungsfrist bei der Agentur für Arbeit von 30 Tagen (vgl. Fink, 2011, S.101f). Der Betriebsrat kann auch die Erstellung eines Sozialplans zur Abwicklung fordern, um negative Folgen für die Beschäftigten zu mildern. In jedem Fall erhalten die entlassenen Arbeitnehmer bei Gültigkeit des Massenentlassungsschutzes eine Abfindung (vgl. Jahn, 2004, S.184).

Weiterführend zeigt das deutsche Arbeitsrecht im internationalen Vergleich eine große Vielzahl an alternativen Arbeitsvertragsmodellen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses (vgl. Armour et al., 2009, S.31). Jedoch kann konstatiert werden, dass mit etwa 60% der Beschäftigten das Normalarbeitsverhältnis (vgl. Eichhorst & Tobsch, 2014, S.7f) sowie die Nutzung interner Flexibilitätsinstrumente nach wie vor überwiegen (vgl. Keller & Seifert, 2007, S.16).

Letztere beinhalten insbesondere Überstunden, flexible Arbeitszeitmodelle, Zeitkontensysteme oder die funktionale Variation von Arbeitsaufgaben (vgl. Hohendanner & Bellmann, 2007, S.29), wobei etwa zwei Drittel der deutschen Betriebe wenigstens eine flexible Beschäftigungsform anwenden (vgl. Nienhüser, 2007, S.46). Instrumente zur koordinierten Steuerung des Arbeitsmarkts konzentrieren sich weitgehend auf die Stabilisierung und Sicherung der Kernarbeitsverhältnisse, betreffend die Normalarbeit vor allem in den primären Wirtschaftssektoren der Metall- und Elektroindustrie. Gleichzeitig erfolgt eine Flexibilisierung der restlichen Beschäftigungsformen (vgl. Ebbinghaus & Eichhorst, 2007, S.11ff). Dies sind Hauptbestandteile eines dualistischen Systems am Arbeitsmarkt, da der Beschäftigungsschutz für Normalarbeit in Kernindustrien unverändert hoch ausgeprägt ist, was auch auf den Koordinationsgrad gewerkschaftlicher Organisation zurückgeführt werden kann (vgl. M. Schröder, 2014, S.97f). Weiterführend ist ein wachsender Niedriglohnsektor mit atypischer Beschäftigung zu verzeichnen und eine Zunahme der Flexibilität in der Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen hinsichtlich Teilzeit, befristeten Arbeitsverträgen, nicht-sozialversicherungspflichtigen Minijobs oder der Deregulierung von Arbeitnehmerüberlassung (vgl. M. Schröder, 2014, S.97f; Köhler et al., 2015, S.203). So wurden die gesetzlichen Normierungen für befristete Arbeitsverträge in den 1990er Jahren und Anfang der 2000er stark reduziert und flexibilisiert (vgl. Damiani, 2010, S.31). Insgesamt kann konstatiert werden, dass der deutsche Arbeitsmarkt seit Mitte der 1980er liberalisiert und dereguliert wurde. Den prozentual stärksten Zuwachs konnte die Arbeitnehmerüberlassung mit +235%-Punkten zwischen 1997 und 2007 verzeichnen sowie Teilzeit-, als auch befristete Beschäftigungen mit je 46%-Punkten (vgl. Dütsch & Struck, 2010, S.9f). Letztere beinhalten vorwiegend jüngere Geringqualifizierte und Akademiker, insbesondere in Dienstleistungsbranchen (vgl. Bellmann et al., 2013, S.48f). Somit wird in Deutschland zunehmend die Diskussion um die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses geführt (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.11).

Das *Teilzeit- und Befristungsgesetz* in der aktuellen Fassung von 2001 regelt befristete Arbeitsverträge, als auch Teilzeitbeschäftigungen (vgl. Fink, 2011, S.35ff; Bornewasser & Zülch, 2013, S.20). Ohne Angabe von Befristungsgründen ist hiernach eine maximale Vertragslaufzeit von zwei Jahren möglich (vgl. Reiche, 2014, S.2), wobei abweichende Bestimmungen durch Tarifverträge vereinbart werden können (vgl. OECD, 2014b, S.162). Innerhalb der Vertragslaufzeit können maximal zwei Verlängerungen beschlossen werden, wobei die Beschäftigung in ihrer akkumulierten Dauer insgesamt 24 Monate nicht überschreiten darf. Längere Vertragslaufzeiten sind ausschließlich in begründeten Fällen (Sachgrunderfordernis) möglich (vgl. Reiche, 2014, S.6). Ebenfalls darf zur Vermeidung des sogenannten ‚Drehtüreffekts‘ keine unmittelbare Vorbeschäftigung beim Arbeitgeber nachweisbar sein (vgl. Fink, 2011, S.37). Während der Beschäftigung ist der Kündigungsschutz jedoch ähnlich hoch, wie im Falle unbefristeter Verträge. Insbesondere Berufseinsteiger oder Auszubildende erhalten zunächst diese Beschäftigungskonditionen (vgl. Ebbinghaus & Eichhorst, 2007, S.19f), sodass eher von der Nutzung als verlängerte Probezeit, denn als personelles Flexibilisierungsinstrument gesprochen werden kann (vgl. Hohendanner & Bellmann, 2007, S.30). Befristete Arbeitsverhältnisse sind insgesamt die dominierende Form atypischer Beschäftigung und besitzen einen Anteil von

14,4% im Jahr 2012. Rund 55% aller befristeten Arbeitsverträge haben eine Laufzeit von mehr als einem Jahr (vgl. OECD, 2014b, S.148; Gerner, 2013, S.88; Eichhorst et al., 2011, S.44).

Teilzeitarbeit hingegen sieht eine Reduzierung der regelmäßigen Arbeitszeit unter das Niveau der Vollzeitarbeit vor. Die Konkretisierung obliegt der tariflichen und betrieblichen Gestaltung (vgl. Küsters, 2007, S.114). Im Allgemeinen ist nach Definition des Statistischen Bundesamtes dann von Teilzeit die Rede, wenn mindestens die Hälfte der üblichen Wochenarbeitszeit geleistet wird. Dies stellt eine Abgrenzung zur geringfügigen Beschäftigung dar, die mit maximal 15 Wochenarbeitsstunden definiert ist (vgl. Bellmann et al., 2013, S.46). Grundsätzlich gilt das Gleichbehandlungsgebot zwischen befristeten, unbefristeten und Teilzeitarbeitnehmern (vgl. Reiche, 2014, S.5f). Weiterführend sieht das Gesetz vor, in Anlehnung an die europäische Direktive 97/81/EC, dass Mitarbeiter in Unternehmen ab 15 Beschäftigten ab einer Vertragslaufzeit von sechs Monaten den Rechtsanspruch auf eine freiwillige Reduzierung ihrer Arbeitszeit in Teilzeit besitzen (vgl. Plantenga & Remery, 2010, S.31). Dies kann vom Arbeitgeber lediglich unter Angabe zwingender, betrieblicher Gründe verweigert werden (vgl. Grommes et al., 2002, S.13). In Deutschland gilt Teilzeitarbeit tendenziell als Frauendomäne im Sinne der optimierten Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder des beruflichen (Wieder-)Einstiegs, vorwiegend konzentriert in Dienstleistungsbereichen. Während das Instrument im Verarbeitenden Gewerbe eine eher untergeordnete Rolle spielt. So sind rund 22,1% aller Arbeitnehmer 2012 branchenübergreifend in Teilzeit beschäftigt (vgl. OECD, 2014c, S.137), betreffend etwa 35% der berufstätigen Frauen und lediglich 3% der Männer. Erstere besitzen weiterführend einen Anteil von rund 80% an allen Teilzeitbeschäftigten (vgl. Boisard et al., 2003, S.5; Brenzel et al., 2013, S.1f).

*Arbeitnehmerüberlassung* besteht in Deutschland mittels eines meist unbefristeten Arbeitsverhältnisses zwischen einer Personalagentur und einem Leiharbeiter, welcher dann für befristete Einsätze an das Zielunternehmen zum Arbeitseinsatz entsendet wird (vgl. Ebbinghaus & Eichhorst, 2007, S.20f). Die deutsche Modalität dieser unbefristeten Anstellung ist im internationalen Vergleich jedoch eher selten anzutreffen (vgl. Galais et al., 2014, S.199). Zwischen dem Entleiher und dem Arbeitnehmer besteht somit kein direktes Vertragsverhältnis (vgl. Crimmann et al., 2009, S.9). Die rechtliche Grundlage befindet sich im *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz* (vgl. Bornwasser & Zülch, 2013, S.21), welches seit 1972 in Kraft ist und seither zahlreiche Änderungen erfahren hat, zuletzt im Jahr 2011 (vgl. Boemke, 2013, S.154; Bundesagentur für Arbeit, 2014, S.5). Personalüberlassungsagenturen bedürfen in Deutschland einer offiziellen Lizenz durch die Bundesagentur für Arbeit. Verträge der Personalüberlassung sind ausschließlich unter diesen Gesichtspunkten gültig (vgl. ILO, 2013a, S.17f). Hierbei gibt es ebenfalls die Konstellation der Konzernleihe. Damit ist gemeint, dass ein Konzernverbund über mindestens ein integriertes Unternehmen im Bereich der Personalüberlassung verfügt, welches als konzerninternes Verleihunternehmen dient (vgl. Crimmann et al., 2009, S.38ff). Nach empirischen Studien wird das Instrument vorwiegend in größeren Betrieben des produzierenden Gewerbes eingesetzt und dient dort als Pufferfunktion für die stabile Stammbeschäftigung bei Nachfrageschwankungen zur Reduzierung des dortigen Kosten- und Wettbewerbsdrucks

(vgl. Hohendanner & Bellmann, 2007, S.33f; Eichhorst & Tobsch, 2014, S.10f), bzw. aus Gründen der schnellen Verfügbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit der Kapazitätsanpassungen (vgl. Bellmann et al., 2013, S.51). Ergo aufgrund der höheren personalpolitischen Flexibilität ohne die Notwendigkeit zur kostenintensiven Vorhaltung von Stammpersonal (vgl. Jahn & Weber, 2013, S.2ff). Zusätzlich werden Rekrutierungs- und Arbeitgeberfunktionen vom Einsatzunternehmen externalisiert, sodass ebenfalls Transaktionskosten im Sinne der Selektionsprozesse reduziert, bzw. mangels direktem Arbeitsverhältnis Entlassungskosten und -risiken vollständig abgegeben werden (vgl. Crimmann et al., 2009, S.9f). Das Instrument darf jedoch nicht zur Vermeidung von Kurzarbeit angewendet werden (vgl. Bundesministerium der Justiz, 2013, S.1f). Per Gesetz besteht dabei seit 2004 im Rahmen der Deregulierung und Liberalisierung der Zeitarbeit keine maximale Einsatzdauer (vgl. Boemke, 2013, S.154). Per Tarifvertrag im Metallsektor existiert jedoch eine Beschränkung von 24 Monaten für eine Beschäftigung ohne Sachgrund. Hiernach ist spätestens ein Übernahmeangebot durch das entleihende Unternehmen anzubieten (vgl. OECD, 2014b, S.207). Im Zeitverlauf und mit zunehmender Akzeptanz dieser Beschäftigungsform werden die Einsatzzeiten mittlerweile auch über einen kurzfristigen Flexibilitätsbedarf hinaus verlängert (vgl. Helfen et al., 2015, S.290). Besagen Tarifverträge zwischen teilnehmenden Agenturen und Gewerkschaften nichts Abweichendes, erfolgt im Rahmen des gesetzlich etablierten Gleichbehandlungsgrundsatzes eine leistungsadäquate Entlohnung des Zeitarbeitnehmers auf dem Niveau regulär angestellter Mitarbeiter (vgl. Ebbinghaus & Eichhorst, 2007, S.20f; Crimmann et al., 2009, S.12f). Dies beinhaltet eine Öffnungsklausel des Gesetzes für tarifliche Regelungen, welche insbesondere im industriellen Bereich stark genutzt wird, sodass im Endeffekt kaum von einem wirksamen Gleichbehandlungsgebot gesprochen werden kann (vgl. Eichhorst, 2013, S.12). Insgesamt werden die Konditionen zur Arbeitnehmerüberlassung in zahlreichen Branchen tarifvertraglich geregelt. Darin einbezogen ist u.a. die stufenweise Erhöhung der Entlohnung, gekoppelt an die durchgängige Beschäftigungsdauer im Einsatzunternehmen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2014, S.6). Per Branchentarifvertrag können weiterführend bundesweite Mindeststundenentgelte vereinbart werden, welche die Bundesagentur für Arbeit als gesetzliche Lohnuntergrenzen fixieren kann (vgl. Bundesministerium der Justiz, 2013, S.3f). Allerdings werden praktische Vergütungsnachteile gegenüber den Stammbeschäftigten der Entleihbetriebe von 22 bis 45% geschätzt. Zudem besitzen Leiharbeiter ein höheres Entlassungsrisiko, da ein Arbeitseinsatz ohne Kündigungserfordernis direkt beendet werden kann (vgl. Helfen et al., 2015, S.287f). Dies führt dazu, dass Arbeitnehmerüberlassung als wesentliches Instrument zur Generierung von Arbeitsmarktflexibilität in Deutschland angesehen wird (vgl. Gerner, 2013, S.95f), mit einem durchschnittlichen Anteil von 14% aller Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe. Die Einsätze finden dann vor allem für arbeitsintensive und geringqualifizierte Tätigkeiten in Dienstleistungsberufen, Professionen der Metall- und Elektrohandwerke oder als ‚Hilfsarbeiter‘ im Sinne der Einfacharbeit statt (vgl. Crimmann et al., 2009, S.18ff, 29f, 122ff; Ittermann et al., 2013, S.30). Allerdings kann statistisch betrachtet nicht von einem reinen Substitutionseffekt durch Leiharbeit ausgegangen werden (vgl. Jahn & Weber, 2013, S.5f). Im bundesdeutschen Durchschnitt pendelt der Anteil der Beschäftigung in Leiharbeit über alle Branchen hinweg bei knapp unter 3% der Gesamterwerbstätigen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2014, S.8f).



Die durchschnittliche Dauer eines Beschäftigungsverhältnisses beträgt rund elf Jahre und ist damit langfristig angelegt (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.165ff). Insgesamt besitzt Deutschland einen relativ inflexiblen Arbeitsmarkt, gekennzeichnet durch ein allgemein hohes Qualifikationsniveau, hohe Einkommen und institutionelle Anreize für Arbeitgeber zur Investition in das Humankapital ihrer Arbeitnehmer (vgl. Fioretos, 2001, S.221). Besonders in qualifizierten Berufen der Fertigungsindustrie dominieren noch immer Normalarbeitsverhältnisse (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.42f). Damit finden größtenteils Instrumente der internen Flexibilitätsdimensionen Anwendung, beispielsweise mittels Weiterbildung, der Nutzung von internen Arbeitsmärkten oder Variabilität der Arbeitszeit (vgl. Boyer, 2006, S.145). Insofern wird hierdurch die Entwicklung von Belegschaften zu hochqualifiziertem Fachpersonal vorangetrieben und im Ergebnis eine steigende Produktivitätsrate sowie qualitative Wettbewerbsvorteile abgesichert (vgl. Hassel, 2001, S.156).

#### **4.2.2) Unternehmenskooperation und -führung: Komplexe institutionelle Kooperationen**

Es existiert ein hoher Grad an strategischer Koordination zwischen deutschen Unternehmen, charakterisiert durch sektorenübergreifende Verbände und Sanktionsmöglichkeiten bei Regelverstößen (vgl. Hemerijck & Manow, 2001, S.230f). So gehören rund 95% der Unternehmen dem bundesdeutschen Industrieverband BDI an. Die Vorteile einer solchen Vereinigung sind gemeinsame Lösungsmöglichkeiten von Problemen kollektiven Handelns, als auch die langfristige Sicherung von Ausbildungssystemen, Technologiediffusion, Forschung und Entwicklung oder finanzieller Ressourcen (vgl. Fioretos, 2001, S.220f).

Weiterführend sind gegenseitige Beteiligungen und Anteilseigner im internationalen Vergleich wichtiger zur Unternehmensfinanzierung, als die Kapitalmarktbeziehungen im anglo-amerikanischen Raum. Insbesondere in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren lässt sich eine Fusionswelle unter den größten deutschen Firmen beobachten, welche jedoch mit der Etablierung des Europäischen Binnenmarktes zurückging. Dies verstärkt die Bildung von Konzernstrukturen (vgl. Grindt & Beyer, 2002, S.16ff). Grundsätzlich existiert ein hoher Grad an Koordination und Solidarität, welche allerdings nicht auf die nationale Ebene reichen. Die Kooperationen und Beteiligungsstrukturen von Unternehmen werden durch das Bundeskartellamt sowie die Verbände überwacht. Damit ist eine formell institutionalisierte Kontrollfunktion etabliert (vgl. M. Schröder, 2014, S.94ff). Mischkonzerne oder Unternehmenskonglomerate, wie sie häufig vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern in informeller Form zu finden sind, werden an der deutschen Börse gar mit einem Kursabschlag bestraft (vgl. Grindt & Beyer, 2002, S.34f). Im Zeitverlauf nimmt der Grad an Kooperation und Koordination im Sinne der ‚Deutschland AG‘ als Bündnisse zwischen Unternehmen und Großbanken oder Versicherungen, sogenannten Hausbanken, allerdings ab. Wie in anderen Nationen verstärkt sich das Aufkommen von institutionellen Investoren. Dies sind meist Fonds oder Investmentgesellschaften, welche Beteiligungen an Firmen nach finanziellen Gesichtspunkten wählen und damit die Lücke der verringerten Beziehungsstrukturen zwischen Großbanken und Unternehmen füllen

(vgl. Heibler, 2010, S.13f, 71f). Allerdings existieren in Deutschland noch immer zahlreiche große, familienkontrollierte Unternehmen. Insbesondere unter mittelständischen Betrieben. Diese sind den gesetzlichen Grundsätzen der Unternehmensführung unterworfen, was rein informellen Strukturen entgegenwirkt (vgl. Fauver & Fuerst, 2006, S.683f).

Im Sinne der Unternehmensmitbestimmung nimmt Deutschland global eine einzigartige Position ein, da es international keine vergleichbar umfassenden Beteiligungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer gibt (vgl. Niedenhoff, 2005, S.1). Dies kann als Ausprägung der institutionellen Koordinationsmechanismen, der industriellen Beziehungen sowie Kontrollstrukturen interpretiert werden (vgl. Fauver & Fuerst, 2006, S.674f). Die Unternehmensführung wird nach dem *Drittelbeteiligungsgesetz* (2004) bei den Rechtsformen der Aktien- und Kommanditgesellschaft, der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), Versicherungsvereinen, als auch Genossenschaften durch einen Aufsichtsrat beeinflusst. Dieser stellt ein Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung dar und dient als Kontrollorgan zur Überwachung der Geschäftsführung, als auch Prüfung von Geschäftsberichten (vgl. BMAS, 2012, S.46ff). Hierdurch werden Informationsasymmetrien und dergestalt Transaktionskosten vermindert (vgl. Fauver & Fuerst, 2006, S.697). Eine paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat gilt jedoch lediglich für Unternehmen der Montanindustrie (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014, S.18). Abhängig von der jeweiligen Geschäftsordnung wird dem Aufsichtsrat ein Mitbestimmungsrecht in Themen der Unternehmenspolitik sowie Investitionen eingeräumt (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.57). Arbeitnehmerseitige Vertreter sind sowohl Gewerkschafts-, als auch Betriebsratsmitglieder, welche allerdings nicht die Mehrheit im Aufsichtsrat besitzen, sondern über ein Drittel der Sitze verfügen. Je besser jedoch die Kooperation zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat funktioniert, desto stärker kann deren strategische Mitbestimmung gelebt werden (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014, S.42ff). Dies impliziert ein kooperatives Modell der Unternehmensführung, eine Orientierung der Arbeitnehmerseite, als auch einen intensiven Informationsfluss in der deutschen Unternehmenskultur (vgl. BMAS, 2012, S.10; Fauver & Fuerst, 2006, S.679f). Arbeitgeberverbände bemängeln jedoch im Rahmen der Mitbestimmungsdebatte die Professionalität der entsendeten Arbeitnehmervertreter, die Unmöglichkeit zur schnellen Entscheidungsfindung sowie deren Ineffizienz. Vertreter deutscher Großunternehmen hingegen sprechen sich mehrheitlich positiv aus, da die Mitbestimmung einen zentralen Baustein langfristiger Koordination darstellt (vgl. Höpner & Waclawczyk, 2012, S.13ff).

Die korporatistische Netzwerkstruktur und Unternehmensführung basiert auf dem Stakeholder-Prinzip (vgl. Heibler, 2010, S.92), welches nicht nur die Gewinninteressen des Unternehmens sowie der Kreditgeber, sondern gleichermaßen der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, als auch in gewissem Maße der Regierung mit einschließt (vgl. Fauver & Fuerst, 2006, S.674). Das System ist organisiert um einen Bankenkern. Damit ist gemeint, dass deutsche Großbanken Anteilseigner bei verschiedenen Unternehmen sind, wenngleich diese Kooperationsform als rückläufig erscheint. Die Unternehmen wiederum sind durch gegenseitige Entsendung von Aufsichtsratsmitgliedern und Beteiligungen miteinander verbunden. Die Verbindungen nehmen jedoch seit den 1990er Jahren im Zuge zunehmender Internationalisierungstendenzen

ab, da die Vorteile solcher wettbewerbsbeschränkender Kooperationen nachlassen. Außerdem wurden mittels Steuergesetzgebung die Kapitalverbindungen zwischen den Firmen sukzessive reduziert, sodass nationale unternehmerische Verbindungen insgesamt bis Anfang der 2000er Jahre um etwa 50% abnahmen (vgl. Höpner & Krempel, 2004, S.339ff). So kann postuliert werden, dass sich das deutsche Modell der Unternehmensführung langsam der Struktur marktliberaler Nationen annähert, unter anderem auch durch den Rückgang der Verflechtungen großer Industrieunternehmen hinsichtlich einer Verringerung gegenseitiger Aufsichtsratspositionen oder strategischer Beteiligungen, was gleichermaßen für die Überwachungsfunktion der Banken gilt. Letztlich sind ebenfalls Betriebsübernahmen möglich, was den Wettbewerb intensiviert (vgl. Grindt & Beyer, 2002, S.10).

#### **4.2.3) Industrielle Beziehungen: Kollektivismus auf Industrie- und Betriebsebene**

Hinsichtlich der industriellen Beziehungen gilt Deutschland als kollektivistisch und äußerst stabil, mit dem Ziel eines langfristigen Produktivitätswachstums (vgl. Fioretos, 2001, S.221). Das System wird als Sozialpartnerschaft der Tarifparteien bezeichnet (vgl. European Commission, 2013, S.47) und zielt auf die „Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit“ (BMAS, 2012, S.9) mittels Instrumenten der Arbeitnehmerbeteiligung an unternehmerischen Entscheidungen. Kernelemente sind die außerbetriebliche Tarifautonomie von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, als auch die betriebliche Mitbestimmung nach dem *Betriebsverfassungsgesetz* (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014, S.22). Insgesamt werden die industriellen Beziehungen als das am stärksten formalisierte System dieser Art weltweit charakterisiert, bestehend aus zwei komplementären institutionalisierten Ebenen der Verhandlungen (vgl. Börsch, 2007, S.184f; Heibler, 2010, S.411). Grundlage ist die Koalitionsfreiheit nach dem deutschen Grundgesetz, welche das Recht zur freiwilligen, gewerkschaftlichen Aktivität ohne staatliche oder unternehmerische Einwirkung garantiert (vgl. Richardi, 2006, S.2). Selbiges gilt für Gewerkschaftsgründungen, als auch Arbeitgeberzusammenschlüsse (vgl. Küsters, 2007, S.123).

##### **4.2.3.1) Das deutsche Tarifsysteem: Verhandlungen und Koordination auf Branchenebene**

Die deutsche Gewerkschaftsbewegung entwickelte sich gegen Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts aus der Sozialdemokratie und dergestalt ideologisch aus dem Klassenkonflikt zwischen Bourgeoisie (Kapital) und Proletariat (Arbeit). Gewerkschaften besitzen daher im Ursprung eine enge Bindung zur eher linksgerichteten SPD (Sozialdemokratische Partei Deutschlands). Arbeitgeber hingegen weisen tendenziell eine Nähe zu rechtsgerichteten Parteien auf (vgl. Küsters, 2007, S.76ff). Dies impliziert eine Beziehung zwischen Ökonomie und Politik, wobei seit den 1950er Jahre eine kontinuierliche Entflechtung der Verbände-Parteien-Beziehung zu beobachten ist (vgl. Hassel & Trampusch, 2006, S.112ff). Der Kollektivismus wird ebenfalls bei Betrachtung der Gesetzgebung deutlich. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern

besitzt Deutschland eine überdurchschnittlich starke, kollektive Arbeitsgesetzgebung, inklusive der Regelungen zu industriellen Beziehungen (vgl. Damiani, 2010, S.8f; Armour et al., 2009, S.31f). Hieraus resultiert die Stärke kollektiver Arbeitnehmervertretungen, welche die Fähigkeit besitzen „durch selektive Kooperationsverweigerung Druck auszuüben“ (Kädtler, 2004, S.63) und Unternehmensentscheidungen zu blockieren (vgl. Kädtler, 2004, S.63ff). So können Unternehmen in Deutschland grundsätzlich nicht unilateral über Arbeitskosten oder Produktionsflexibilität entscheiden (vgl. Grindt & Beyer, 2002, S.47).

Sowohl Gewerkschaften, als auch Arbeitgeberverbände sind nach dem Industrieverbandsprinzip auf regionaler Ebene mit nationaler Spitze organisiert. Dies bedeutet eine Repräsentationsfunktion nach Branchenstrukturen (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.48). Gewerkschaften sind weiterführend als Einheitsgewerkschaften organisiert, als offen zu kategorisieren, da deren Repräsentation unabhängig von Berufsgruppen strukturiert ist (vgl. Aid & Tzannatos, 2002, S.33). Insgesamt existieren in Deutschland drei gewerkschaftliche Dachverbände auf nationaler Ebene. Dem *Deutschen Gewerkschaftsbund* (DGB) gehören acht Gewerkschaften an, wovon die beiden größten deutschen Gewerkschaften *IG Metall* vorwiegend der Metall- und Elektroindustrie und *ver.di* (seit 2001) des Dienstleistungssektors zählen (vgl. Vogel, 2013, S.3). Weiterführend ist die IG Metall Mitglied des Internationalen Metallgewerkschaftsbunds und damit für die internationale Kooperation der Gewerkschaften engagiert. Der DGB ist zudem Mitglied im *Europäischen Gewerkschaftsbund* sowie im *Internationalen Bund freier Gewerkschaften* und setzt sich ergo für eine internationale Vertretung und Harmonisierung von Arbeitnehmerinteressen ein (vgl. Küsters, 2007, S.91ff). Weiterhin gibt es den *Deutschen Beamtenbund und Tarifunion* für öffentliche Angestellte mit insgesamt 38 Gewerkschaften und 16 regionalen Verbänden sowie den *Christlichen Gewerkschaftsbund Deutschlands* mit 16 Gewerkschaften. Zudem existieren unabhängige Gewerkschaften, welche keinem der Dachverbände angehören und als eigenständige Tarifparteien auftreten. Die *Gewerkschaft der Lokomotivführer* kann als Beispiel dienen (vgl. Vogel, 2013, S.3f). Organisatorisch sind die Gewerkschaften von den Dachverbänden getrennt, sodass keine Weisungsbefugnis, jedoch eine Koordinationsfunktion existiert. Ebenfalls sind letztere keine Tarifvertragsparteien und verhandeln lediglich in Ausnahmefällen nach Beauftragung. Hauptaufgabe der Dachverbände ist vielmehr, zusammen mit den Gewerkschaften, die politische Einwirkung auf die Wirtschafts- und Sozialpolitik und dortige Vertretung der Arbeitnehmerinteressen (vgl. Küsters, 2007, S.86ff).

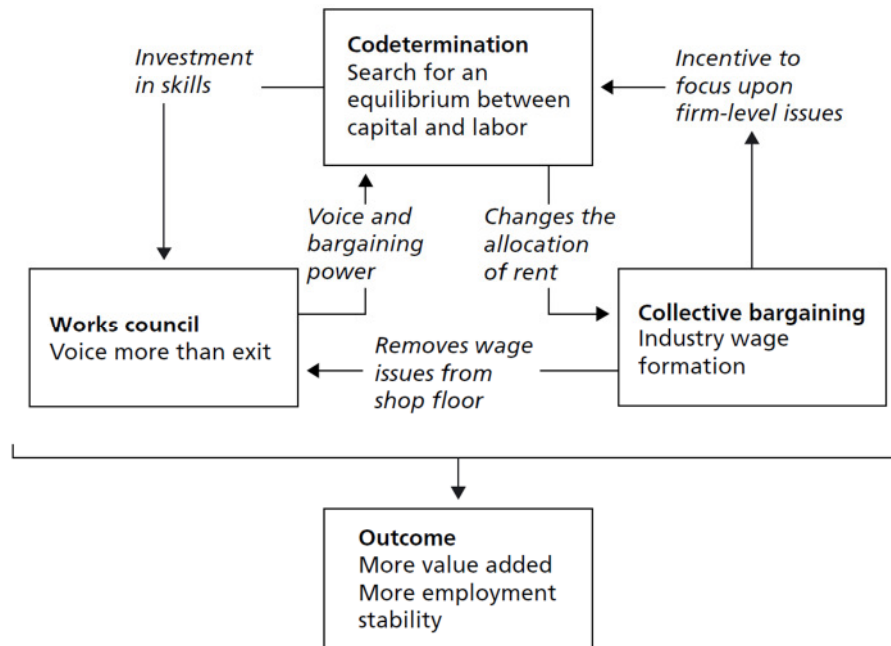
Auch Arbeitgeber besitzen mit der *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände* (BDA) und dem *Bundesverband der Deutschen Industrie* (BDI) zwei zentrale Dachverbände. Der BDA repräsentiert 14 Landesvereinigungen und darunter 54 Verbände diverser Wirtschaftssektoren und koordiniert Lohnverhandlungen. Der BDI vertritt 38 Industrieverbände, als auch 16 Bundesländerverbände, worunter einzelne regionale und branchenbasierte Verbände existieren, denen die Unternehmen direkt angehören (vgl. M. Schröder, 2014, S.96f). Weiterführend zählt der *Zentralverband des Deutschen Handwerks* zu den größten Dachverbänden und besitzt gleichermaßen eine koordinierende Funktion im Rahmen von Tarifverhandlungen seiner Mitglieder (vgl. Eurofound, 2013, S.36). Direkt involviert in Verhandlungen

sind keine dieser Organisationen, sondern lediglich deren Mitgliedsverbände. Der Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie, ergo Verhandlungspartner der IG Metall, ist *Gesamtmetall*. Im Rahmen des verstärkten Aufkommens von Arbeitnehmerüberlassung entstand im Jahr 2011 der *Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister* mit 1.800 Mitgliedsunternehmen, zusammengeführt aus dem *Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister* sowie dem *Bundesverband Personaldienstleistungen Zeitarbeit* (vgl. Vogel, 2013, S.4).

Zentrales Merkmal der Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsmodells diversifizierter Qualitätsfertigung in Deutschland sind industriespezifische Arbeitsbeziehungen mit umfangreichen Mitbestimmungselementen der Arbeitnehmerseite (vgl. Boyer, 2006, S.135). Dies gilt ebenfalls für die Verankerung der großen Gewerkschaften, insbesondere der IG Metall und ver.di, in den Aufsichtsräten der deutschen Konzerne (vgl. Grindt & Beyer, 2002, S.39). Grundlegendes Kennzeichen der Arbeitsbeziehungen ist die *Tarifautonomie*, welche unternehmensexterne Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber und Arbeitgeberverbände alleinig zu Tarifverhandlungen bevollmächtigt, unabhängig von staatlicher Intervention (vgl. Hemerijck & Manow, 2001, S.228f). Die rechtliche Grundlage findet sich im *Tarifvertragsgesetz* (vgl. Küsters, 2007, S.130). Die Verbände und Organisationen zielen auf die Vereinbarung stabiler, gegenseitig vorteilhafter Kompromisse und den Aufbau sozialer Netzwerke (vgl. Jackson, 2006, S.210f; Thelen, 2001, S.82). Der hohe Kooperationsgrad zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen erlaubt Unternehmen die Verhandlung reziproker Vereinbarungen. Beispielsweise können arbeitgeberseitige Beschäftigungssicherungen oder Investitionen für moderatere arbeitnehmerseitige Lohnforderungen und Implementierung von Flexibilisierungsmaßnahmen diskutiert werden (vgl. Haipeter & Lehndorff, 2009, S.13). Dies betrifft vor allem die Punkte der Arbeitszeitflexibilität oder des Einsatzes von Arbeitnehmerüberlassung zur Abfederung von Produktionsspitzen. Es herrscht somit ein System des Interessenausgleichs (vgl. Thelen, 2014, S.48ff). So ist es der gemeinsamen Lobbyarbeit der Sozialpartner zu verdanken, dass im Zuge der Weltwirtschaftskrise in 2008/9 das Ausmaß an Entlassungen durch das erweiterte Instrument der Kurzarbeit deutlich eingegrenzt werden konnte (vgl. EIU, 2014, S.25f). Dies unterstreicht die vorwiegende Nutzung interner und Vermeidung von extern numerischer Flexibilität (vgl. Deeke, 2005, S.24f) und kann als Ausprägung beschäftigungssichernder und wettbewerbsorientierter Rahmenabkommen interpretiert werden. Die Tendenz ist angelehnt an das ursprünglich amerikanische ‚concession bargaining‘ (vgl. Haipeter & Lehndorff, 2009, S.2f).

Insgesamt kann das System der industriellen Beziehungen Deutschlands für Arbeitgeber als „beneficial constraints“ (Jackson, 2006, S.206) interpretiert werden. Das bedeutet, dass nichtvertragliche Bestandteile der Kooperation zwischen beiden Parteien im Bedarfsfall sowohl Einschränkungen der Flexibilität, als auch gemeinsam vereinbarte Freiheitsgrade beinhalten, welche letztlich den Erfolg der Strategie diversifizierter Qualitätsproduktion bedingen (vgl. Jackson, 2006, S.205ff). Die folgende Abbildung 15 fasst das Beziehungssystem zusammen.

Abbildung 15: System industrieller Beziehungen in Deutschland



(Quelle: Boyer, 2006, S.139)

Es handelt sich in Deutschland um koordinierte, zentralisierte Tarifverhandlungen, obgleich nicht auf nationaler Ebene (vgl. Fink, 2011, S.4). Kern des Systems sind die Flächentarifverträge (vgl. Driffill, 2006, S.13), bestehend aus multi-industriellen Rahmenverhandlungen, welche üblicherweise von der IG Metall und deren Gegenpart Gesamtmetall angeführt werden. Diese Führungsrollen sind historisch in den 1950er und 1960er Jahren im Zuge der kontinuierlichen Arbeitszeitverkürzung auf die 40-Stunden-Woche erwachsen (vgl. Manow, 2001, S.31ff; Altun, 2005, S.87f). Deren Abschlüsse besitzen oftmals Signalwirkung und werden meist großflächig übernommen (vgl. M. Schröder, 2014, S.32). Dergestalt führten rapide Produktivitätszuwächse in der Metall- und Elektroindustrie zu starken Lohnzuwächsen in der gesamten Wirtschaft (vgl. Kenworthy, 2006, S.44f). Dies wird als informelle Kooperation bezeichnet und ist damit kein Bestandteil der formal-institutionellen Koordination (vgl. Calmfors, 1993, S.171). Mantel- und Rahmentarifverträge beinhalten Regelungen zu Arbeitszeiten, Zuschlägen für Mehrarbeit, Urlaubsansprüchen sowie sonstigen Arbeitskonditionen und sind langfristiger Natur. Ergänzend hierzu existieren Lohntarifverträge und themenbezogene Regelwerke (vgl. Fink, 2011, S.4f). Weiterführend enthalten Tarifverträge Regelungen zum Kündigungsschutz nach dem Senioritätsprinzip (vgl. Ebbinghaus & Eichhorst, 2007, S.9). Die Reichweite der Flächentarifverträge stellt eine Kombination aus sektoraler und regionaler Gültigkeit dar, in der Regel für eine Dauer von zwei Jahren (vgl. Du Caju et al., 2008, S.16).

Jedoch ist die Tariffähigkeit nicht auf Arbeitgeberverbände beschränkt, weshalb separate Haus- oder Firmentarifverträge zwischen Gewerkschaften und einzelnen Unternehmen verhandelt werden können (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.59). Es dominiert die sektorale Verhandlungsebene. Tarifverträge auf Unternehmensebene werden seltener geschlossen (vgl. Vogel, 2013, S.5). Im Zeitverlauf nimmt deren Beliebtheit jedoch gegenüber den tradierten Flächen-

oder Branchentarifverträgen zu. Weiterführend können parallel beide Arten von Tarifverträgen für ein Unternehmen Gültigkeit besitzen, solange hierdurch keine Regelungskonflikte auftreten (vgl. Grindt & Beyer, 2002, S.37). Dies schließt die Tarifbindung von nicht gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern im Betrieb ein, was den deutschen Ausweitungsmechanismus darstellt (vgl. Rehder, 2006, S.91). Aufgrund dessen reduzieren sich in Deutschland die Möglichkeiten zur Lohnflexibilität, da die vereinbarten Gehaltsstufen und Bewertungsraster für gewerkschaftlich organisierte sowie nicht organisierte Mitarbeiter zugleich gilt. Damit tragen die Flächentarifverträge jedoch ebenfalls zur Verringerung von Lohnungleichheiten bei (vgl. Gärtner et al., 2015, S.262f). Allerdings sind nur die Kernarbeitnehmer in tarifliche Regelungen einbezogen, was besonders im Rahmen des verstärkten Aufkommens von Leiharbeitsverhältnissen den Dualismus am Arbeitsmarkt verstärkt (vgl. M. Schröder, 2014, S.27). Dergestalt konnte die IG Metall in den Flächentarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie einen Gleichbehandlungsgrundsatz hinsichtlich der Arbeitslöhne erwirken (vgl. Ebisui, 2012, S.15).

Obleich das System industrieller Beziehungen auf die Friedenssicherung ausgerichtet ist, besitzen Gewerkschaften durch die Möglichkeit zur Initiierung von Arbeitskampfmaßnahmen wie Streiks die Macht zu dessen Gefährdung. Allerdings lediglich im Rahmen von Tarifverhandlungen und nur als letztes Mittel. Hierbei muss jedoch eine Friedenspflicht bis vier Wochen nach Ablauf eines Tarifvertrags eingehalten werden (vgl. Küsters, 2007, S.134f). Der Aufruf zum Streik obliegt einzig den Gewerkschaften. So können sich Verhandlungskonflikte auf sektoraler Ebene nicht zielgerichtet auf einzelne Unternehmen fokussieren (vgl. Hassel & Rehder, 2001, S.5). Wenngleich große Unternehmen das favorisierte Ziel gewerkschaftlicher Maßnahmen, da dort durch Strahlwirkung der größte Effekt zu erzielen ist (vgl. Hassel & Rehder, 2001, S.4ff). Die arbeitgeberseitige Gegenmaßnahme sind Aussperrungen. Diese sind jedoch lediglich als Ultima ratio zu sehen, werden selten angewendet (vgl. Küsters, 2007, S.137; Richardi, 2006, S.19f) und dürfen lediglich als Abwehrmaßnahme durchgeführt werden, wodurch ein bestreikter Betrieb zeitweise stillgelegt wird. Die Rechte und Pflichten der Arbeitsverträge sind für diese Dauer suspendiert (vgl. Richardi, 2001, S.1f).

Jedoch konnten sich Gewerkschaften und traditionelle Tarifverhandlungen nicht in allen Branchen oder Sektoren etablieren und konzentrieren sich, mit einigen Ausnahmen im Dienstleistungssektor und in der Fertigungsindustrie (vgl. Kenworthy, 2006, S.39). Dabei sank die Gewerkschaftsdichte von 32% in 1970 auf 18,6% im Jahr 2010 und ebenfalls die Tarifbindung verringerte sich von 85% auf 61% (vgl. Thelen, 2014, S.47ff). Eine Ursache liegt in der Privatisierung staatlicher Betriebe, bzw. der Verlagerung von Aufgaben auf privatwirtschaftliche Unternehmungen. Hintergrund sind eine durchschnittlich höhere Gewerkschaftsdichte und Tarifbindung im öffentlichen Sektor (vgl. Jaehrling, 2015, S.326). Die im Vergleich zur Gewerkschaftsdichte relativ hohe Tarifbindung liegt in den Ausweitungsmechanismen begründet (vgl. Kenworthy, 2006, S.44). Sie hängt dabei positiv von der Unternehmensgröße ab, sodass nahezu alle Unternehmen ab 2.000 Mitarbeitern von mindestens einem Tarifvertrag erfasst sind (vgl. Bispinck, 2005, S.301). Allerdings scheint die Entwicklung der Gewerkschaftsdichte nach der globalen Wirtschaftskrise stabil, sodass keine weitere Erosion der Mitgliedszahlen festge-

stellt werden kann (vgl. Eurofound, 2013, S.31). Weiterführend orientieren sich zahlreiche Firmen an den Bestimmungen von existierenden Tarifverträgen, selbst wenn sie diesem nicht unterworfen sind (vgl. Vogel, 2013, S.5). Ebenfalls besteht ein allgemeiner Trend zur Abnahme des Organisationsgrads der Arbeitgeberverbände, wodurch ebenfalls die Tarifbindung abnimmt. Außerdem etablieren sich zunehmend Verbände ohne Tarifbindung. Dies wird als ‚Tarif- oder Verbandsflucht‘ bezeichnet (vgl. Rehder, 2006, S.91). Zwischen den 1980er und 2000er Jahren sank dergestalt der Organisationsgrad von Arbeitgebern in Verbänden von etwa 60% auf ca. 22,5% (vgl. Küsters, 2007, S.139). Hintergrund ist das Empfinden zahlreicher Arbeitgeber, dass die abgeschlossenen Tarifverträge in den Branchen als kostenintensiv und nach heutigen Gesichtspunkten starr erscheinen. Eine Alternative zum vollständigen Austritt ist eine Mitgliedschaft ohne Tarifbindung. Vorteile wie z.B. Rechtsberatung durch die Arbeitgeberverbände bleiben weiterhin erhalten (vgl. Köhler et al., 2015, S.203f). Aufgrund großer ökonomischer Disparitäten zwischen Ost- und Westdeutschland sowie der unterschiedlichen Größe und Leistungsfähigkeit deutscher Unternehmen verstärkte sich die Tendenz zur Flexibilisierung von industrieweiten Tarifabschlüssen (vgl. Driffill, 2006, S.11ff). Dergestalt werden vermehrt regionale Verträge verhandelt, unter Zunahme der Verhandlungskompetenzen von Betriebsräten und zur intensiveren Vertretung unterschiedlicher Unternehmensinteressen (vgl. Thelen, 2001, S.82ff). Die tendenziell geringere Tarifbindung außerhalb der ökonomischen Kernaktivitäten Deutschlands bekräftigt die dualistische Arbeitsmarktstruktur, bezüglich des Anstiegs eines Niedriglohnssektors, in welchem gewerkschaftliche Aktivitäten kaum stattfinden. Aus diesem Grund wurde ab 2015 ein einheitlicher gesetzlicher Mindestlohn eingeführt, welcher im Sinne der deutschen Tarifautonomie als staatlicher Eingriff in die Lohnpolitik gilt (vgl. Thelen, 2014, S.34ff). Allerdings zeichnet sich ab, dass einige branchenweite, tariflich festgelegte Mindestlöhne über der gesetzlichen Untergrenze liegen (vgl. Bosch & Weinkopf, 2015, S.306ff).

Die erste Möglichkeit zur Abweichung von flächentariflichen Bestimmungen bietet das Günstigkeitsprinzip. Hiernach dürfen betriebliche Regelungen nur positiv für die Arbeitnehmer von einem geltenden Tarifvertrag abweichen, beispielsweise in Form einer übertariflichen Entlohnung (vgl. Garloff & Gürtzgen, 2015, S.218). Zudem ermöglichen Öffnungsklauseln die Abweichung nach unten. Diese Tendenzen sind insbesondere einem zunehmenden internationalen Wettbewerb geschuldet (vgl. Rehder, 2006, S.91f) und werden gemeinhin als „kontrollierte Dezentralisierung der Tarifverträge“ (Bispinck, 2005, S.303) in Deutschland bezeichnet. Insbesondere werden Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitverlängerung oder -verkürzung genutzt. Die Anwendung ist oftmals konjunkturell bedingt. Abweichungen von tariflichen Lohn- und Gehaltsbestimmungen im Sinne der negativen Lohnflexibilität liegen hingegen deutlich seltener vor (vgl. Bispinck, 2005, S.303f). Die Entwicklung wird insgesamt auch als „Verbetrieblichung“ (Köhler et al., 2015, S.205) bezeichnet, da die abweichenden Vereinbarungen in Kooperation mit den Betriebsräten ausgehandelt werden (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.41). Eine weitere Tendenz des Tarifsystems ist die zunehmende Verwischung von Branchengrenzen. So wird verstärkt unterschieden zwischen industriellen Kernaktivitäten



und industrienahen Dienstleistungen. Dies wiederum führt zur Verhandlung separater Haustarifverträge innerhalb eines Branchentarifgebiets (vgl. Kädtler, 2004, S.68ff). Dies gilt ebenfalls als Möglichkeit zur Verhandlung von Tarifverträgen für Arbeitgeber, die nicht Mitglied in einem Arbeitgeberverband sind und für die folglich kein Branchen- oder Flächentarifvertrag gilt (vgl. Garloff & Gürtzgen, 2015, S.218). So können in einem Unternehmen parallele Abkommen mit unterschiedlichen Konditionen für verschiedene Tätigkeitsgruppen (wie etwa Produktion und Logistik) existieren, was zu einer verstetigten internen Segmentalisierung führt. Diese Praktik kann als Kompromisslösung der Kostenreduzierung vor dem Hintergrund von arbeitgeberseitigen Auslagerungsdrohungen verstanden werden (vgl. Driffill, 2006, S.14).

Die Summe dieser Effekte kann als inkrementelle Transformation des Systems der industriellen Beziehungen interpretiert werden (vgl. Hall & Thelen, 2007, S.17f). Jedoch beeinträchtigt das kaum die Stabilität der institutionellen Architektur im Sinne einer Deregulierung und leitet dementsprechend keinen Zusammenbruch oder radikalen Wandel des deutschen Systems ein (vgl. Hassel & Rehder, 2001, S.3). Allerdings resultiert eine wachsende Wichtigkeit ergänzender, betrieblicher Vereinbarungen zwischen Management und Betriebsräten über betriebspezifische Inhalte, welche nicht Lohnverhandlungen beinhalten und insbesondere die Beschäftigungssicherung und -stabilisierung sowie Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel haben (vgl. Ebbinghaus & Eichhorst, 2007, S.9). Diese Institution kann komplementär zu klassischen Tarifverhandlungen gesehen werden und erweitert den Koordinations- und Kooperationsgrad (vgl. Boyer, 2006, S.144f). So dienen Tarifverträge als regulatorisches Rahmenwerk für betriebspezifische, flexible Ausgestaltungen mittels Betriebsvereinbarungen. Abweichende Regelungen, welche tarifvertragliche Konditionen verletzen, bedürfen zur Legitimation der Zustimmung der jeweiligen Gewerkschaft (vgl. Haipeter & Lehdorff, 2009, S.8ff). Insbesondere in Themen der Arbeitszeit, bzw. deren Flexibilisierung ist zunehmend eine ‚Verbetrieblichung‘ der industriellen Beziehungen und Tarifpolitik zu erkennen (vgl. Linne et al., 2002, S.17f). Allerdings bleibt der gesetzliche Tarifvorrang vor Betriebsvereinbarungen unberührt (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014, S.22). Passend zur Beschreibung dieser Entwicklung, insbesondere vor dem Hintergrund der Divergenzhypothese, erscheint ein Zitat des amerikanischen Wissenschaftlers Robert Reich, wonach „langfristige Sicherheit durch die Konservierung der Vergangenheit oder auch der Gegenwart nicht erzielt werden [kann]“ (Abel et al., 2001, S.1). Es verdeutlicht die Bewegung in den industriellen Beziehungen dergestalt, dass nicht tradierte Strukturen verworfen, sondern durch Lernprozesse weiterentwickelt werden (vgl. Abel et al., 2001, S.1ff).

#### **4.2.3.2) Verhandlungen auf Unternehmensebene und betriebliche Mitbestimmung**

Während die Funktion der Gewerkschaften eine überbetriebliche Repräsentation und die Verhandlungen von Tarifverträgen beinhaltet, sind Betriebsräte auf Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernebene aktiv (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.50). Rechtlich sind dessen Funktionen, Rechte und Pflichten seit 1952 im *Betriebsverfassungsgesetz* festgehalten und universell bin-

dend. Dadurch sind die deutschen Betriebsräte unabhängig von den Gewerkschaften und können als paralleles Repräsentationsorgan auf Arbeitsplatzebene verstanden werden (vgl. Höpner & Waclawczyk, 2012, S.5).

Diese Entwicklungsrichtung der deutschen industriellen Beziehungen kann nur teilweise im Sinne eines Dezentralisierungsprozesses verstanden werden, da die beiden Ebenen nicht substitutiv, sondern komplementär wirken. Hierdurch wird ein höheres Niveau an lokaler Unternehmensflexibilität erreicht, ausgerichtet an den jeweiligen Bedürfnissen und mit dem Ergebnis einer stärkeren Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatzstabilität (vgl. Hassel, 2007, S.258). Außerdem besitzt die Existenz von Betriebsräten eine positive Korrelation mit der Unternehmensgröße, sodass lediglich 7% aller Firmen bis 50 Mitarbeiter einen Betriebsrat installierten, während dies bei 78% der Betriebe ab 200 Arbeitnehmern zutrifft (vgl. Visser, 2006, S.318). Insgesamt kann allerdings auch bei der Vertretung durch Betriebsräte eine abnehmende Tendenz festgestellt werden. So waren 1981 noch in 52,4% aller privatwirtschaftlichen Betriebe Betriebsräte etabliert (vgl. Baccaro & Howell, 2011, S.539), während dieser Wert in 2011 noch 10% betrug. Dergestalt sehen sich 45% aller privatwirtschaftlichen Arbeitnehmer in westdeutschen und 38% in ostdeutschen Bundesländern durch einen Betriebsrat vertreten (vgl. Vogel, 2013, S.8; Eichhorst et al., 2011, S.11).

Die Hauptaufgabe aller Betriebsräte ist zunächst die Repräsentation der kollektiven Interessen der Belegschaft. Dies schließt Absprachen über individuelle Angelegenheiten, außerhalb von Beschwerdefällen, zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber aus (vgl. Grommes et al., 2002, S.28). Allerdings ist die Etablierung eines lokalen Betriebsrats im Unternehmen nicht gesetzlich verpflichtend. Nichtsdestotrotz darf ein Betrieb auch nicht dagegen opponieren. Vielmehr wird ein solches Verhalten gesetzlich sanktioniert (vgl. Streeck, 1995, S.339f). Jedoch aufgrund der legislativen Fixierung der Kompetenzen von Betriebsräten trat in Deutschland nicht, wie in anderen europäischen Ländern, die gewerkschaftliche Tendenz zur Verdrängung deren auf. (vgl. Streeck, 1995, S.320). In der Praxis arbeiten Gewerkschaften und Betriebsräte eng zusammen, beispielsweise in Themen der betrieblichen Ausbildung (vgl. Müller-Jentsch, 1995, S.61). Ein hoher Integrationsgrad von Betriebsräten in gewerkschaftlichen Organisationen unterstützt die stabilen Strukturen der Koordination (vgl. Hassel, 2001, S.156f). So sind rund 80% der deutschen Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert, was auf eine praktische Kooperation schließen lässt (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.51).

Lokale Betriebsräte werden durch die Belegschaft eines Unternehmens gewählt, welches mindestens fünf dauerhafte Mitarbeiter beschäftigt und sind Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung auf Werksebene. Leitende Angestellte und Arbeitgeber sind von der Repräsentation ausgeschlossen (vgl. Vogel, 2013, S.2f). Ergo findet das Betriebsverfassungsgesetz für Kleinbetriebe unter fünf Beschäftigten, als auch Tendenzbetriebe mit religiöser, politischer, karitativer, sozialer oder erzieherischer Ausrichtung keine Anwendung. Bis zu einer Belegschaftsstärke von 20 Mitarbeitern wird ein Betriebsobermann gewählt, welcher keine Mitbestimmungs- oder Mitwirkungsrechte bei Einstellungen oder Versetzungen besitzt (vgl. Küsters,

2007, S.148). Für leitende Angestellte gilt parallel der *Sprecherausschuss* als Repräsentationsorgan mit Informations- und Beratungsrechten nach dem *Sprecherausschussgesetz* (vgl. Fink, 2011, S.19f). Die institutionelle Struktur spiegelt die der Betriebsratsebenen wider (vgl. BMAS, 2012, S.44). So besitzen Betriebsräte aufgrund der Wahlmandate eine demokratisch legitimierte, effektive Repräsentations- (vgl. Streeck, 1995, S.320) sowie Informationsfunktion in Richtung der Belegschaft, als auch eine Überwachungsfunktion geltender arbeitsbezogener Bestimmungen und Regulierungen (vgl. Brumberg, 1994, S.101f). Es besteht weiterführend eine Verpflichtung zur Kooperation und Information zwischen Betriebsrat und Management (vgl. Kenworthy, 2006, S.39). Seit der Anpassung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 besitzen auch Leiharbeiter ab einer Einsatzdauer von drei Monaten ein aktives Wahlrecht zum Betriebsrat im Entleihbetrieb, was als Erweiterung der institutionellen Struktur gemäß der Divergenzhypothese interpretiert werden kann (vgl. BMAS, 2012, S.31ff).

Umspannt ein Unternehmen mehrere Betriebsstätten und Betriebsräte, muss ein Gesamtbetriebsrat eingerichtet werden, welcher eine Koordinationsfunktion ausübt und gesamtbetriebliche Themen verhandelt. Zusätzlich kann von mehreren Gesamtbetriebsräten ein Konzernbetriebsrat gebildet werden. Hierbei herrscht keine Hierarchiestruktur. Letzterer ist zuständig für Angelegenheiten, die mehrere Konzernunternehmen zugleich betreffen (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.56f). Dies gilt allerdings nicht für transnationale Konzerne mit Sitz des Mutterunternehmens im Ausland (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014, S.11). Seit 2011 sollen nach nationalem Gesetz, angelehnt an die *Europäische Betriebsräte-Richtlinie* von 2009 (ursprünglich 1996), deutsche Unternehmen, welche in zwei oder mehr europäischen Staaten aktiv sind, einen Europäischen Betriebsrat mit Informations- und Anhörungsrechten einrichten. Dessen Zuständigkeit beinhaltet länderübergreifende Angelegenheiten (vgl. BMAS, 2012, S.61ff; Fink, 2011, S.19). Diese müssen jedoch in einem zweiten Schritt auch national umgesetzt werden. Zudem ist nicht in allen Ländern der rechtliche Status vollends geklärt. Im Jahr 2014 existierten indes bereits über 1.000 Europäische Betriebsräte (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014, S.48ff). Die Amtszeit aller gewählten Funktionäre ist unabhängig von der Ebene auf vier Jahre begrenzt und beinhaltet einen ausgedehnten Kündigungsschutz (vgl. Müller-Jentsch, 1995, S.54ff).

Grundlegendes Ziel aller Betriebsräte ist die Verbesserung von Produktivität und Qualität auf der einen sowie der Arbeitsbedingungen auf der anderen Seite (vgl. Müller-Jentsch, 1995, S.55ff). Hinzu kommt die Überwachung der Einhaltung von Gesetzen, Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen, sonstigen Verordnung oder Unfallverhütungsvorschriften (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014, S.9). Obwohl Betriebsräte gesetzlich nicht die Möglichkeit zur Verhandlung von Tarifverträgen besitzen, werden ihnen differenzierte Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zugestanden (vgl. Vogel, 2013, S.3). Die folgende Tabelle 14 fasst diese zusammen.

Tabelle 14: Abgestufte Beteiligungsrechte deutscher Betriebsräte

<b>Erzwingbare Mitbestimmung</b>	<b>Mitbestimmung/ Initiativrecht</b>	Arbeitgeber und Betriebsrat haben ein gleichberechtigtes Initiativrecht. Sie können Entscheidungen nur gemeinsam treffen. Bei unüberbrückbaren Meinungsverschiedenheiten entscheidet eine Einigungsstelle.
	<b>Zustimmung/ Widerspruch</b>	Der Arbeitgeber darf eine Maßnahme nur mit Einverständnis des Betriebsrats durchführen. Der Betriebsrat hat aber kein Recht zur Durchsetzung eines Alternativvorschlags. Beispiele: Einstellungen, Versetzungen, Ein- und Umgruppierungen.
<b>Mitwirkung</b>	<b>Beratung</b>	Arbeitgeber und Betriebsrat erörtern eine Angelegenheit in einem gemeinsamen Gespräch. Beispiele: Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumfang.
	<b>Anhörung</b>	Der Arbeitgeber teilt dem Betriebsrat seine Absichten mit und fordert ihn unter Fristsetzung zur Stellungnahme auf. Beispiel: Entlassungen.
	<b>Unterrichtung</b>	Der Arbeitgeber teilt dem Betriebsrat anhand von Unterlagen seine Pläne mit. Beispiel: Personalplanung.

(Quelle: Niedenhoff, 2005, S.3)

Mitbestimmung existiert grundsätzlich dann, wenn eine Betroffenheit individueller Mitarbeiter vorliegt, bzw. die sozialen Belange der Belegschaft im Fokus stehen (vgl. Küsters, 2007, S.146), sofern bereits keine tarifvertraglichen Regelungen bestehen (vgl. Fink, 2011, S.139). Die betriebliche Mitbestimmung endet jedoch, angelehnt an das deutsche Betriebsverfassungsgesetz und die Rechte des Europäischen Betriebsrats, an nationalen Grenzen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014, S.14). Beinhaltet sind Einstellungen neuen Personals, die Einführung neuer Technologien, Themen der Arbeitsorganisation, Gesundheit und Sicherheit, die Lage, Verteilung und Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit, Leistung von Mehrarbeit sowie Kurzarbeit, die Einhaltung von Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungsgrundsätzen oder im Falle von Massenentlassungen die Verhandlung von Sozialplänen, beinhaltend Wiedereinstellungen, Abfindungsprogramme sowie Vorruhestandspakete (vgl. Vitols, 2001, S.343). Insbesondere bei individuellen Personalbewegungen besitzt der Betriebsrat Veto-Rechte im Sinne der Zustimmungsverweigerung und muss bei Themen der Personalplanung zumindest in Kenntnis gesetzt werden (vgl. Müller-Jentsch, 1995, S.58f). Kündigungen bedürfen grundsätzlich der Information des Betriebsrates und können verweigert werden (vgl. Fink, 2011, S.166), während Einstellungen hinsichtlich Eingliederung und vergütungstechnischer Eingruppierung mitbestimmungspflichtig sind (vgl. Grommes et al., 2002, S.28). Dies gilt ebenfalls für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Koch, 2012, S.5f). Anhörungsrechte können Unternehmensentscheidungen blockieren, beispielsweise im Falle von Kündigungen ohne vorherige Anhörung des Betriebsrats. Im Falle von Mitbestimmungsrechten ist eine unilaterale Entscheidungsfindung ausgeschlossen, z.B. bei Themen der Arbeitszeit oder Arbeitsorganisation (vgl. BMAS, 2012, S.39f). Dies betrifft auch die Einführung, Gestaltung und Verwaltung von Arbeitszeitkonten (vgl. BMFSFJ, 2011, S.20). Somit sind alleinige Weisungen des Arbeitgebers ohne Konsensfindung rechtlich unwirksam (vgl. Brumberg, 1994, S.104). Kommt keine Einigung zustande, fällt die Einigungsstelle eine bindende Entscheidung (vgl. Niedenhoff, 2005, S.10).

Im Sinne der Flexibilität lässt sich in den letzten Jahren die Tendenz erkennen, dass sich Betriebsräte als unternehmensfreundliche Ko-Manager sehen und sich unternehmerisches Handeln dementsprechend auch an der internationalen Konkurrenz ausrichten kann (vgl. M.

Schröder, 2014, S.95). Dergestalt werden Betriebsräte von deutschen Unternehmen weitgehend akzeptiert, wobei meist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit vorherrscht (vgl. Müller-Jentsch, 1995, S.66f). Im Zuge von Dezentralisierungstendenzen im deutschen System der Arbeitsbeziehungen lässt sich eine zunehmende Konzentration und Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene feststellen (vgl. Berg, 2008, S.136f). Die zwischen Management und Betriebsrat geschlossenen Betriebsvereinbarungen sollen tarifliche Konditionen dabei konkretisieren und ergänzen (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.60). Insgesamt bieten solche Regelungen großes Potential zur bedarfsmäßigen Flexibilisierung einzelner Unternehmen. Insgesamt dient dies der Vorhersehbarkeit von Entwicklungen und dem innerbetrieblichen Frieden (vgl. Thelen, 2001, S.82ff). So sind Betriebsräte zur Wahrung des Betriebsfriedens verpflichtet und dürfen keine Arbeitsk Kampfmaßnahmen ausrufen (vgl. Müller-Jentsch, 1995, S.60).

#### **4.2.4) Humankapitalprofil: Koordinierte Akkumulation spezifischen Humankapitals**

Bezüglich des nachfrageseitigen Qualifikationsprofils weist Deutschland eine klare Fokussierung auf industrie- und betriebsspezifisches Humankapital auf. So stellt das berufliche Bildungssystem die Grundlage der diversifizierten Qualitätsproduktion dar. Die verbreitete und vorherrschende Anwendung des dualen, von Unternehmen begleiteten, kollektivistischen Ausbildungssystems dient dergestalt als struktureller Kern (vgl. Thelen, 2006, S.401). Hieraus ergibt sich im Gesamten die Fokussierung auf einen berufsfachlichen Arbeitsmarkt mit hohem Qualifikationsniveau, resultierend in einer hohen, intern funktionalen Flexibilitätsbandbreite (vgl. Hohendanner & Bellmann, 2007, S.27f). In Deutschland besitzen 66% der Beschäftigten einen Abschluss der Sekundarstufe und 24% absolvierten das tertiäre Bildungssystem, während lediglich 3,5% ausschließlich einen Abschluss der Primarstufe besitzen (vgl. WEF, 2013, S.207). Mehr als die Hälfte aller Schulabsolventen der Sekundarstufe beginnen eine duale Berufsausbildung (vgl. Anderson & Hassel, 2008, S.13).

Das Ausbildungssystem besteht aus den beiden Elementen der schulbasierten Vermittlung von allgemeinem und industriespezifischem sowie der Aneignung von betriebsspezifischem Humankapital durch on-the-job Training. Grundsatz ist der Ausbildungsvertrag zwischen Auszubildendem und Unternehmen (vgl. Almeida & Cho, 2012, S.117f). Ergo lässt sich in Deutschland eine schwächere Konzentration der Humankapitalakkumulation auf eng definierte Firmenspezifika erkennen, als dies in Japan der Fall ist, resultierend in einer breiteren Einsatzfähigkeit und Flexibilität der Arbeitskräfte. Auch forciert durch die starken Gewerkschaften, wie die IG Metall (vgl. Goyer, 2007, S.213). Zwei Drittel der Kosten des Ausbildungssystems werden durch die Unternehmen getragen, das restliche Drittel durch den Staat. Dies verdeutlicht die arbeitgeberseitige Investitionsbereitschaft (vgl. Börsch, 2007, S.188). Um die Integration der Absolventen zu forcieren, bestehen im Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie sowie im öffentlichen Dienst Bestimmungen zur Übernahme von ausgebildeten Jungfachkräften (vgl. Eurofound, 2013, S.107). Bildungsgänge werden durch die *Industrie- und Handelskammer*, als auch die *Handwerkskammer* administriert und besitzen eine berufsabhängige Dauer zwischen

zwei und vier Jahren (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.33). Die Koordination über die Bundesländer hinweg erfolgt auf politischer Ebene durch die Kultusministerkonferenz (vgl. European Commission, 2009, S.17). Insofern beinhaltet der Abschluss einer Ausbildung ein standardisiertes Zertifikat und bietet dergestalt Berufschancen über die Unternehmensgrenzen hinweg (vgl. Almeida & Cho, 2012, S.118). Dies erhöht ebenso die Transfermöglichkeiten des Humankapitals (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.32f). Die Standards sind für Betriebe, die auf freiwilliger Basis Ausbildungsplätze anbieten, allgemein bindend. Die einheitliche und flächendeckende Vereinbarung der Qualifizierungsinhalte erhöht zudem die Passgenauigkeit von Qualifizierungsangebot und -nachfrage am Arbeitsmarkt (vgl. Culpepper, 2001, S.276). Die Kammern wiederum bestehen aus Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, meist durch Gewerkschaftsmitglieder und Arbeitgeberverbände als institutionelle Prozesspartner. Betriebsräte hingegen besitzen komplementär dazu ein Mitbestimmungsrecht bei der betriebsinternen Bildungspolitik hinsichtlich des Angebots und der Durchführung von Aus- und Weiterbildung. Somit wird die stetige Akkumulation einer Kombination aus spezifischem und allgemeinem Humankapital koordiniert gefördert (vgl. Müller-Jentsch, 1995, S.70f). Die Etablierung der Ausbildung ist insbesondere für große Unternehmen in Deutschland politisch obligatorisch und es werden oftmals mehr junge Erwachsene ausgebildet, als danach in ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis übernommen werden können. Davon profitieren meist kleinere Betriebe, welche nicht selbst ausbilden können (vgl. Anderson & Hassel, 2008, S.13f). Insgesamt erfolgt ergo eine intensive institutionelle Koordination zwischen privatwirtschaftlichen und staatlichen Akteuren (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.31f).

Ein weiteres, von Unternehmen unterstütztes Programm, ist das duale Studium. Dabei werden Schulabsolventen mit einer Hochschulzulassung (Abitur) beim Unternehmen eingestellt. Ähnlich der dualen Ausbildung existieren auch hier Praxisblöcke im Betrieb, als auch theoretische Einheiten an den begleitenden Fachhochschulen. Dies eröffnet meist hohe Übernahme- und Beschäftigungschancen in adäquaten Arbeitsplätzen (vgl. Thelen, 2014, S.86ff). Ebenfalls reduziert sich das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes, welches bei unqualifizierten Arbeitnehmern doppelt so groß ist, als bei Absolventen der höheren Sekundarstufe und dreimal so groß verglichen zu Akademikern (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.32).

Durch beide Systeme wird jeweils hochqualifiziertes und spezialisiertes Fachpersonal auf unterschiedlichen Ebenen erzeugt (vgl. Culpepper, 2001, S.276), sodass eine adäquate und zertifizierte Qualifikation sowie Expertise zur Beschäftigung als zentral angesehen werden (vgl. Goyer, 2007, S.208f). Jedoch ist der akademische Bildungssektor in Deutschland weniger stark ausgeprägt, als beispielsweise in den USA, was wiederum ein Indiz für die Fokussierung auf spezifisches Humankapital ist (vgl. WEF, 2014, S.191). Allerdings sind deutsche Universitäten, vorwiegend mit spezialisierter technischer Ausrichtung, im internationalen Vergleich auf einem hohen Niveau. Deren Kooperationen mit Unternehmen im Rahmen von Forschung und Entwicklung unterstreicht wiederum die Praxisorientierung und Industrienähe des Bildungssektors (vgl. Porter, 1998, S.369ff). Ebenfalls wird die kooperative Vernetzung institutioneller Systeme, wie staatlichen Akteuren, Arbeitgebern sowie Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, als auch der Gesetzgebung und die Generierung von Komplementaritäten ersichtlich (vgl.

Biavaschi et al., 2012, S.36ff). Dadurch werden die komparativen Wettbewerbsvorteile im Bereich der diversifizierten Qualitätsproduktion unterstützt (vgl. Thelen, 2014, S.47).

**4.2.5) Zwischenfazit: Idealtypus einer CME mit komplexen Koordinationsmechanismen**

Deutschland kann nach Hall und Soskice (2001a) als konservative CME kategorisiert werden. Der Sozialstaatsgedanke prägt die nationale Ökonomie, sodass die wirtschaftliche Ordnung einer sozialen Marktwirtschaft entspricht, wodurch ein Mindestmaß an sozialer Sicherheit und normativem, rechtlichem Schutz erreicht wird (vgl. Küsters, 2007, S.10f). Ein weiteres Merkmal ist das komplexe Netzwerk institutioneller Koordinations- und Kooperationsmechanismen. Dies betrifft das hoch entwickelte, berufliche Bildungssystem, die Unternehmenskooperation, als auch deren enge Zusammenarbeit mit dem universitären Sektor in Bezug auf Forschung und Entwicklung sowie die industriellen Beziehungen auf zwei Ebenen (vgl. WEF, 2014, S.21). Der Wandel letzterer kann als Beispiel für die Divergenzhypothese gewertet werden, da weniger die Stabilität des Systems abnimmt, als vielmehr interne Flexibilitätsoptionen durch bedarfsgerechte Verhandlungen auf Unternehmensebene zunehmen (vgl. Hassel, 2007, S.258), einhergehend mit deren systemischer Integration in das institutionelle Gefüge mittels Öffnungsklauseln.

Tabelle 15: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Deutschland)

		VoC-Dimensionen (Kernelemente)				
		Industrielle Beziehungen	Berufsbildung/ Humankapital	Unternehmensführung	Unternehmenskooperation	Mitarbeiterbeziehungen
Deutschland	CME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifsysteem auf Branchenebene</li> <li>- Starke Tarifparteien beider Seiten</li> <li>- Prinzip Tarifautonomie</li> <li>- Kooperative Beziehungen</li> <li>- Aktive Betriebsräte auf Unternehmensebene</li> <li>- Kontrollierte Dezentralisierung</li> <li>- Universelle Repräsentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starke institutionelle Kooperation</li> <li>- Standardisiertes System der Berufsausbildung</li> <li>- Fokus auf spezifisches Humankapital</li> <li>- Dominanz der Facharbeiter</li> <li>- Intensive Weiterbildungen zur Erhaltung des Wettbewerbsvorteils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitbestimmung Arbeitnehmer im Aufsichtsrat</li> <li>- Stakeholder-Prinzip</li> <li>- Langfristiges Kapital durch Hausbanken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hauptsächlich formell über Arbeitgeberverbände</li> <li>- Strategische Kooperation</li> <li>- Tendenz zur Konzernbildung</li> <li>- Reduzierung durch Kartellrecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starker Einbezug in Unternehmensentscheidungen durch Betriebsräte</li> <li>- Langfristige Bindungen</li> </ul>
	Implikationen zur Flexibilitätsstrategie	<p><b>Konservative High road-Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundprinzip der Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung</li> <li>- Hoher Koordinations- und Kooperationsgrad über Tarifpartner und innerhalb Unternehmen</li> <li>- Gleichgewicht: Hohes spezifisches Humankapital und hohe Löhne</li> </ul>				

(Eigene Darstellung)

Der relativ inflexible Arbeitsmarkt wurde in den letzten Jahren mittels einer Lockerung der Gesetzgebung diverser Beschäftigungsformen weiter flexibilisiert (vgl. WEF, 2014, S.21). Die Nutzung der Instrumente zur extern numerischen Flexibilität ist dabei stark branchenabhängig. Insbesondere in Bereichen niedriger Qualifikationsanforderungen werden Formen atypischer Beschäftigung häufig eingesetzt (vgl. Dingeldey et al., 2015, S.242f). Hintergrund ist die hohe Produktivität in der Fertigungsindustrie, welche weiterhin auf hoch qualifizierte, erfah-

rene Fachkräfte angewiesen ist. Allerdings verbreiten sich Kombinationen aus Stammmitarbeitern in Normalarbeitsverhältnissen und Arbeitnehmerüberlassung, vor allem in der Metallindustrie als Substitution für Direkteinstellungen oder im Sinne einer flexiblen Pufferfunktion (vgl. Eichhorst & Marx, 2009, S.13ff). Befristungen werden hingegen kaum als Maßnahme der Beschäftigungsflexibilisierung eingesetzt, sondern verstärkt als verlängerte Probezeit hinsichtlich einer optimierten Passgenauigkeit. Insgesamt erfolgte in den 2000er Jahren eine starke Zunahme von befristeten Arbeitsverhältnissen, Teilzeitbeschäftigung, Arbeitnehmerüberlassung, als auch Minijobs, was zur Erhöhung der extern numerischen Flexibilität beiträgt (vgl. Ebbinghaus & Eichhorst, 2007, S.12). Diese Entwicklung schwächt gleichzeitig die kollektive Interessenvertretung, da atypisch Beschäftigte eine geringere Organisationsfähigkeit aufweisen (vgl. Dingeldey et al., 2015, S.241). Dies bildet in Kombination mit den damit einhergehenden Unterschieden der Arbeitsbedingungen den Kern der Dualisierung des deutschen Arbeitsmarktes (vgl. Helfen et al., 2015, S.283), welche als zentrales Ergebnis des institutionellen Wandels in Deutschland interpretiert werden kann. Dies bedeutet eine pfadabhängige Anpassung im Sinne der Diversifizierungshypothese (vgl. Hall, 2007, S.69ff), sodass Deutschland im Zeitverlauf zwar ein geringeres Maß an institutioneller Koordination aufweist, allerdings noch immer eindeutig als CME charakterisiert werden kann (vgl. Hassel, 2007, S.274ff).

Tabelle 16: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Deutschland)

		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>2</sup>	Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>3</sup>
Deutschland	CME	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variable Arbeitszeiten/ Schichtmodelloptionen</li> <li>- Arbeitszeitkonten</li> <li>- Überstunden (definitiv &amp; transitorisch)</li> <li>- Gleitzeit</li> <li>- Teilzeit</li> <li>- Kurzarbeit</li> </ul>	<b>Hohe Ausprägung:</b> <b>Toyot. Arbeitsorganisation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilautonome Gruppenarbeit</li> <li>- Job Rotation</li> <li>- Variable Aufgabenumfänge</li> </ul> <b>Qualifizierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Ausbildung</li> <li>- Interne Trainings</li> </ul>	<b>Geringe/mittlere Ausprägung (wachsender Arbeitsmarktdualismus):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befristungen</li> <li>- Leiharbeit</li> </ul> <b>Begründungspflichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsbedingte Kündigungen</li> <li>- Massenentlassungen</li> </ul>	<b>Zentralstandort</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwerpunkt kapitalintensive Tätigkeiten</li> <li>- Forschung &amp; Entwicklung</li> <li>- Markendesign</li> <li>- Produktdesign</li> </ul>
		<b>Kernelemente der Flexibilitätsstrategie (High road)</b> <b>Diversifizierte Qualitätsproduktion bei hoher Komplexität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapazitiver Ausgleichsmechanismus: Arbeitszeitflexibilität &amp; funktionaler Personaleinsatz</li> <li>- Stabile Kernbelegschaft: Langfristige Beschäftigung &amp; branchenspezifische Qualifizierung</li> <li>- Dualismus: Volatile Randbelegschaft durch atypische Beschäftigung (insb. Fertigungsindustrie)</li> <li>- Toyotistische Arbeitsorganisation mit hoher intern funktionaler Flexibilität</li> <li>- Mächtige Gewerkschaften auf Branchenebene fördern instrumentelle Diversität (Wettbewerb)</li> <li>- Hoher Grad an institutioneller Koordination zur Ausgestaltung Flexibilitätssteuerung</li> </ul>			

<sup>1</sup>Prinzipiell gesetzlich verfügbare Instrumente

<sup>2</sup>Schlussfolgerungen abgeleitet aus Humankapitalakkumulation, institutionellen Gegebenheiten und Prinzipien der Unternehmensführung

<sup>3</sup>Schlussfolgerungen zur Position in einem Konzernverbund der Produktionsindustrie (abgeleitet aus nationaler Wettbewerbsstrategie)

(Eigene Darstellung)

Grundsätzlich herrscht eine Fokussierung auf Instrumente der intern numerischen und funktionalen Flexibilität in deutschen Unternehmen vor. Erstere mittels eines Variantenreichtums und der Verbreitung verschiedener Arbeitszeitmodelle und Zeitkontensysteme zur Ergänzung und Flexibilisierung der klassischen Mehrarbeit (vgl. Beermann & Brenscheidt, 2008, S.7; Altun, 2005, S.95ff, 183ff). Mit Hilfe des hohen spezifischen Humankapitalbestands durch das duale Ausbildungssystem kann auf Basis des koordinierten Ausbildungssystems zudem eine



hohe intern funktionale Flexibilität von Arbeitsorganisationsstrukturen erreicht werden, was ebenfalls den Kern des deutschen Facharbeitertums widerspiegelt (vgl. Thelen, 2006, S.401; Goyer, 2007, S.213). Letztlich findet damit eine Konzentration auf die Entwicklung interner Arbeitsmärkte statt. Obgleich diese Tendenz nicht ganz so stark ausgeprägt ist, wie in Japan. Schlussendlich herrscht ein hoher Grad an institutioneller Koordination mittels komplexer Kooperationsysteme auf mehreren Ebenen vor, weshalb Deutschland oftmals als Archetypus einer CME betitelt wird. Während der Kooperationsmodus weniger auf Vertrauen und Loyalität beruht, sondern verstärkt auf gesetzlichen, tariflichen oder betrieblich vereinbarten, formellen Grundlagen (vgl. Börsch, 2007, S.184f; Heibler, 2010, S.411).

### **4.3) Vereinigte Staaten von Amerika: Archetypus des Liberalismus**

Die wettbewerbsorientierte Ausrichtung auf Kostenvorteile wird im direkten Vergleich mit Deutschland deutlich, bei ähnlichem ökonomischem Entwicklungsstand. Letzteres weist im Durchschnitt Lohnkosten in Höhe von etwa 35 Euro pro Arbeitsstunde auf, während die USA bei etwa 24 Euro liegen (vgl. Spath et al., 2013, S.46). Ein hohes Maß an Produktionsautomatisierung, als auch -standardisierung und Optimierung der Massenproduktionstechnologie erhöhen die Produktivität bei sinkenden Arbeitskosten, bzw. durch partielle Substitution des Faktors Arbeit durch Kapital, wodurch wiederum die ökonomische Ausrichtung auf Kostenführerschaft unterstützt wird. Dies korrespondiert ebenfalls mit der überwiegenden Herstellung von standardisierter Massenware, in Gütern und Dienstleistungen, welche sich von der starken Produktvariabilität und Kundenorientierung deutscher oder japanischer Industrien unterscheidet, einhergehend mit einem durchschnittlich geringeren Qualitätsbewusstsein (vgl. Porter, 1998, S.296ff, 522f).

Die USA besitzen eine starke Dienstleistungsorientierung. So trägt der Sektor 77,7% zum nationalen BIP 2013 bei, gefolgt vom produzierenden Gewerbe mit 21% (vgl. Destatis, 2015a, S.2). Das Beschäftigungswachstum des Dienstleistungssektors überholte mit durchschnittlich 2,45%-Punkten pro Jahr dementsprechend das der Fertigungsindustrie (vgl. Lee & Wolpin, 2004, S.1ff). Die US-amerikanische Exportstruktur hingegen stellte sich 2008 sehr heterogen dar. Den größten Anteil besaßen Maschinenbau sowie Luftfahrtindustrie, gefolgt von der Elektroindustrie und Chemie. Insgesamt zeichnet sich das Bild durch eine breite Produktdiversifizierung innerhalb der Sektoren und die Existenz sowohl hoch komplexer, als auch arbeitsintensiver Wirtschaftszweige wie Bergbau oder landwirtschaftliche Erzeugnisse aus. Der Zeitverlauf seit 1988 zeigt kaum strukturelle Veränderungen (vgl. Hausmann et al., 2011, S.339). Im Jahr 2009 besaßen industrielle Güter einen Anteil von 41,9% an den Bruttoexporten der USA. Weiterhin lag der Anteil von Dienstleistungsexporten bei 50,6%. Primäre Produkte entsprachen einem Gesamtexportanteil von 7,5% (vgl. WTO, 2014c, S.147). Hauptexportziele sind Kanada, Mexiko und China (vgl. Destatis, 2015a, S.5; WTO, 2014a, S.2). China, Kanada und

Mexiko stellten 2013 hingegen die größten Herkunftsländer von Wareneinfuhren dar. Hauptsächlich werden mit 16,7% mineralische Erzeugnisse, Maschinen mit 13,7%, zu 13% elektronische Erzeugnisse und mit 10,9% Kraftwagen importiert (vgl. Destatis, 2015a, S.5; WTO, 2014a, S.2).

Die ökonomische Diversifizierung bildet den Kern der US-amerikanischen Dominanz im internationalen Handel, basierend auf der großen Menge an Exporten, als auch Direktinvestitionen im Ausland. Grundlagen dessen sind ein hohes Niveau an allgemeinem Humankapital, als Ergebnis eines hochentwickelten Forschungssektors und Bildungssystems als Triebfeder für Innovation und Entwicklung sowie eine fortschrittliche Infrastruktur in Transportwesen und Kommunikationstechnologie (vgl. Porter, 1998, S.285ff). Im Jahr 2013 betrug das US-amerikanische BIP 16.768 Mrd. US-\$. International treten die USA dabei eher als Gläubiger, denn als Schuldner auf. So überwiegen die Direktinvestitionen im Ausland mit 6.350 Mrd. US-\$ gegenüber 4.935 Mrd. US-\$ an Direktinvestitionen aus dem Ausland. Beides spricht für die Finanzkraft und internationale Stellung US-amerikanischer Unternehmen, als auch für die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts (vgl. Destatis, 2015a, S.2).

Die größten Hemmnisse der Geschäftstätigkeit werden nach den Umfrageergebnissen des *Global Competitiveness Reports* mit 17% insbesondere in der Steuerbelastung, der Steuergesetzgebung mit 16,7% sowie ineffizienter Bürokratie bei 14,7% identifiziert. Ebenfalls inadäquat qualifizierte Arbeitnehmer sind mit 7,8% vertreten. Letzteres kann als Indiz für die starke Fokussierung auf allgemeines Humankapital interpretiert werden (vgl. WEF, 2014, S.378).

#### **4.3.1) Arbeitsmarktflexibilität: Steuerung durch Marktmechanismen**

Die USA besitzen ein Common Law-Rechtssystem, aufbauend auf Präzedenzurteilen und kodifiziertem Recht auf Bundes- und Staatsebene (vgl. Wisskirchen, 2010, S.13). Das Arbeitsrecht ist hauptsächlich eine Domäne der Bundesstaaten mit einigen föderalen, universell gültigen Statuten (vgl. Brown, 2014, S.4). Grundsätzlich ist der US-amerikanische Arbeitsmarkt auf maximale Flexibilität und Reallokationsgeschwindigkeit ausgelegt. So weist im Rahmen der Arbeitsgesetzgebung weder das kollektive, noch Individualarbeitsrecht eine hohe Regeldichte auf (vgl. Damiani, 2010, S.8ff). Ebenso Methoden und Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik treten im historischen Verlauf nur in Zeiten und für die Dauer ökonomischer Krisen auf. In diesem Fall werden verstärkt Instrumente zur schnellstmöglichen Wiederbeschäftigung Arbeitsloser bevorzugt, insbesondere zur Bekämpfung struktureller Langzeitarbeitslosigkeit (vgl. Thelen, 2014, S.120ff). Jedoch unabhängig von der Qualität, Qualifikationsanforderung und Entlohnung der geschaffenen öffentlichen oder vermittelten privatwirtschaftlichen Arbeitsplätze. Im Ergebnis wurde die Konkurrenz im unteren Segment des Arbeitsmarktes verschärft, die Position derjenigen Arbeitnehmer geschwächt, als auch die Einkommensungleichheit verstärkt (vgl. Thelen, 2014, S.120ff). Die Gehaltsuntergrenze bilden dabei die staatlich festgelegten nationalen und darauf aufbauend bundesstaatlichen Mindestlöhne.

2011 beträgt der nationale Mindestlohn 1.256 US-\$ pro Monat (vgl. Ghosheh, 2013, S.75). Es wird eine neoklassische Auffassung der staatlichen Funktionen ersichtlich, welche sich auf ein Minimum begrenzen und kaum in das ökonomische Geschehen eingreifen.

81,2% aller Beschäftigten sind im Dienstleistungssektor tätig, 16,7% im produzierenden Gewerbe und 1,6% in der Landwirtschaft. Die Arbeitslosenquote hingegen beträgt 7,4%. Davon sind 29,3% Langzeitarbeitslose, was tendenziell gegen eine rasche Absorptionsfähigkeit des Arbeitsmarkts spricht. Die Jugenderwerbslosigkeit von 15,8% hingegen verdeutlicht einen schwierigen Übergang vom Schulsystem in das Berufsleben (vgl. Destatis, 2015a, S.4). Zusammen mit einer hohen Einkommensungleichheit schmälert letztere das Potenzial der Wettbewerbsfähigkeit der USA (vgl. WEF, 2014, S.70). Insgesamt liegt das Arbeitslosigkeitsrisiko in den USA bei 24%. Dies bildet den höchsten Wert der entwickelten Länder im OECD-Vergleich (vgl. OECD, 2014b, S.116). Seit dem Aufkommen der so genannten ‚Neuen Technologien‘ des Informations- und Kommunikationszeitalters in den 1990er Jahren hat die US-amerikanische Ökonomie erneut an Fahrt aufgenommen mit niedrigen Arbeitslosenquoten, hoher Beschäftigung und einem stabilen Wirtschaftswachstum. Die verstärkte Integration dieser schnelllebigsten Branchen in Zusammenhang mit dem ökonomischen Erfolg kann als empirischer Indikator dafür gewertet werden, dass die Kategorisierung der USA als LME zutreffend ist (vgl. Amable, 2003, S.1ff). Ebenfalls der schwache Kündigungsschutz unterstützt diese Einschätzung (vgl. M. Schröder, 2014, S.44f) und rückt verstärkt Maßnahmen der externen numerischen Flexibilität für Unternehmen in den Vordergrund (vgl. Boyer, 1994, S. 59f).

Ebenfalls das System der Arbeitslosenunterstützung bietet lediglich geringe Unterstützungszahlungen und Absicherungsmaßnahmen (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.164ff). Weniger als die Hälfte der Arbeitslosen beziehen in einem durchschnittlichen Monat staatliche Leistungen, da diese auf einem nicht universellen Versicherungssystem basieren. Weiterführend divergieren Unterstützungsprogramme zwischen den Bundesstaaten (vgl. Anderson et al., 2013, S.6ff). Im Falle der unternehmensgetragenen Krankenversicherung beispielsweise kann dies auch negative Auswirkungen auf die Arbeitskräftemobilität nach sich ziehen. Die Leistungen sind nicht obligatorisch und Arbeitsplätze mit einer solchen Verknüpfung begehrt. So behalten Arbeitnehmer eher einen unvorteilhaften Arbeitsplatz, als auf die Krankenversicherungsleistungen zu verzichten. Dies kann als nicht intendierte, negative und ineffiziente Ausprägung institutioneller Komplementarität interpretiert werden (vgl. Dey & Flinn, 2009, S.571ff).

Hinsichtlich der Regulierung von Arbeitszeiten ist die Regelungsdichte des US-amerikanischen Arbeitsrechts schwach ausgeprägt (vgl. Armour et al., 2009, S.31). Eine gesetzliche Obergrenze regulärer, wöchentlicher Arbeitsstunden existiert nicht (vgl. MacLeod, 2010, S.23). Lediglich die Normalarbeitszeit ist auf 40 Stunden festgelegt. Was jedoch eher einer Norm oder einem Richtwert, denn einer absoluten Grenze entspricht (vgl. Ghosheh, 2013, S.30). Föderalstaatliche Regelungen betreffen mittels dem *Fair Labor Standards Act (1938)* lediglich die Bezahlung des gesetzlichen Mindestlohns sowie Mehrarbeitszuschläge ab der 41. Wochenarbeitsstunde in Höhe des 1,5fachen der regulären Vergütung. Weitere Regulierungen, beispielsweise für

Schichtarbeit, gibt es ebenfalls nicht (vgl. Susser et al., 2014, S.6). Die tatsächliche, durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in den USA beträgt rund 43 Stunden (vgl. Golden, 2012, S.9). Erwähnenswert ist weiterführend, dass die Arbeitnehmerkategorie der White Collars nach dem Fair Labor Standards Act von den Mehrarbeitsregelungen ausgeschlossen ist. Dabei handelt es sich üblicherweise um manageriale, administrative, hoch qualifizierte oder technisch spezialisierte Tätigkeiten (vgl. ILO, 2011, S.44; Berg, 2008, S.146). Ebenfalls existiert keine gesetzliche Beschränkung der möglichen Mehrarbeitsvolumina (vgl. Lee et al., 2007, S.34f). Arbeitszeiten und Mehrarbeitszuschläge bei deren Überschreitung werden im Ergebnis in der Regel tariflich verhandelt (vgl. Brown, 2014, S.9). Auch Pausenregelungen oder ähnliche Standards der Arbeitskonditionen werden individuell oder zwischen den Betriebsparteien verhandelt und können dergestalt divergieren (vgl. Heibler, 2010, S.489f). Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeitszeit oder das gesetzlich fixierte Recht auf bezahlten Urlaub, als auch die Pflicht zur Zahlung von Abfindungen im Kündigungsfall sind nicht existent (vgl. MacLeod, 2010, S.23). Urlaubsansprüche oder auch Abgaben in eine Krankenversicherung werden entweder tariflich geregelt oder liegen im Ermessen des Arbeitgebers. Bezahlter Urlaub oder Urlaubsgeld sind in den USA daher eher unüblich (vgl. Wisskirchen, 2010, S.48f; Berg, 2008, S.146). So gibt es keinen einheitlich geregelten Urlaubsanspruch (vgl. Lee et al., 2007, S.19). In der Praxis hat sich jedoch eine Bandbreite zwischen zwei und drei Wochen Urlaub pro Jahr etabliert. Verglichen zu europäischen Ländern ergibt sich hieraus eine Jahresarbeitszeit, welche durchschnittlich etwa 300 Stunden höher bei 1.790 Stunden im Jahr 2012 liegt (vgl. OECD, 2014c, S.143).

Allerdings existieren durchaus Modelle flexibler Arbeitszeiten in den USA. Deren Anwendung nimmt tendenziell mit dem Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer zu. Hierbei können die Mitarbeiter ihre tatsächlichen Arbeitsstunden an das individuelle Arbeitsvolumen anpassen (vgl. ILO, 2011, S.52). Jedoch geschieht dies weniger im Sinne einer arbeitnehmerseitigen Arbeitszeitautonomie, als mehr im Einklang mit betrieblichen Erfordernissen. So geben rund 45% der befragten US-Arbeitnehmer des *International Social Survey Program* an, dass sie keinen Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung besitzen, während 40% zumindest eine begrenzte Möglichkeit sehen (vgl. Golden, 2012, S.3f). Verbreitet sind dergestalt flexible Arbeitszeitmodelle, Job Sharing oder auch Gleitzeit. Arbeitszeitflexibilität ist jedoch aufgrund der geringen Gewerkschafts- und Gesetzesdichte eher das Resultat individueller Verhandlungen mit dem Vorgesetzten, denn kollektiver Vereinbarungen (vgl. Berg, 2008, S.147).

Arbeitszeitkonten als Flexibilisierungsinstrument gibt es in den USA nicht (vgl. Heibler, 2010, S.495f). Im Jahr 2003 wurde mit dem Gesetzesentwurf des *Family Time Flexibility Act* der Versuch zur Etablierung von Arbeitszeitkonten unternommen. Es sollte die Möglichkeit geschaffen werden, Mehrarbeitszeiten auf Wahl des Arbeitnehmers mittels Freizeitnahme in äquivalenter Höhe der Mehrarbeitszuschläge abzugelten. Hierfür wurde ein Korridormodell mit bis zu 160 Stunden vorgeschlagen. Die Gewerkschaften stoppten die Initiative jedoch aufgrund der Befürchtung zur Ausnutzung der Regelungen vonseiten der Arbeitgeber mit dem Ziel der Senkung von Arbeitskosten (vgl. Berg, 2008, S.146f).

Auf der Arbeitnehmerseite herrscht ein lediglich schwacher Beschäftigungsschutz, geschuldet der starken Wettbewerbs- und Marktorientierung infolge der Prinzipien des liberalen Arbeitsmarkts sowie strikter Konkurrenz (vgl. M. Schröder, 2014, S.80). Dieser beinhaltet weder restriktive staatliche, noch unternehmerische Schutzbestimmungen (vgl. Damiani, 2010, S.8ff). Grundsätzlich herrscht eine Beschäftigung nach der *Employment-at-will* Doktrin, welche keines schriftlichen Arbeitsvertrags bedarf (vgl. Jahn, 2004, S.189). So ist die rechtliche Regulierung von Kündigungen nur schwach ausgeprägt (vgl. Armour et al., 2009, S.31f). Etwaige Kündigungsfristen, Abfindungen oder Verdienstsicherungen sind, wenn vorhanden, Inhalt individueller Arbeitsverträge oder Tarifverträge (vgl. Jahn, 2004, S.178). Dies bedeutet, dass beide Parteien das Verhältnis jederzeit und ohne Angabe von Gründen oder Kündigungsfristen beenden können. Ausnahmen gelten für Arbeitnehmer, welche durch Tarifverträge affektiert sind (vgl. Brown, 2014, S.12). Damit obliegt jedoch im Konfliktfall zwischen beiden Parteien die Beweislast dem Arbeitnehmer (vgl. Wisskirchen, 2010, S.27). So besteht die einzige Möglichkeit zur Erlangung eines gewissen Maßes an Kündigungsschutz in der gewerkschaftlichen Repräsentation und Aushandlung eines Tarifvertrags (vgl. Berg, 2008, S.146). Die durchschnittliche Dauer eines Beschäftigungsverhältnisses beträgt als Folge lediglich 4,2 Jahre und bildet im OECD-Vergleich das Schlusslicht (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.164ff). Das wiederum impliziert den freien Fluss von Arbeitskräften zur Wahl des optimalen Beschäftigungsverhältnisses unter, für beide Parteien zufriedenstellenden, Konditionen als Grundlage der ‚Hire-and-fire‘-Prämisse im Rahmen der Konzentration auf eine Low road-Flexibilitätsstrategie. Darin eingeschlossen ist jedoch auch die Möglichkeit zur individuellen, freien Neuverhandlung von Arbeitskonditionen (vgl. MacLeod, 2010, S.14ff), da jeder Arbeitnehmer nach seinen persönlichen Fähigkeiten und Wertbeitrag entlohnt werden soll (vgl. Block & Berg, 2003, S.2). Zudem können Arbeitgeber und Arbeitnehmer abweichende Bedingungen, z.B. die Implementierung der Notwendigkeit für Kündigungsgründe oder einen Befristungszeitraum des Arbeitsverhältnisses individualvertraglich festlegen (vgl. Susser et al., 2014, S.5). Ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis als Ausnahme der Regel wird dann impliziert, wenn entweder eine langjährige Beschäftigung vorliegt oder vertragsähnliche Unterlagen, welche das arbeitgeberseitige Versprechen einer dauerhaften Anstellung suggerieren (vgl. MacLeod, 2010, S.18ff).

Seit Ende der 1980er Jahre sind auf bundesstaatlicher Ebene mittels der drei *wrongful discharge-Doktrinen* freiwillige Ausnahmen der *Employment-at-will* Doktrin implementierbar (vgl. Armour et al., 2009, S.32). Diese ergänzen Kündigungsschutzbestimmungen und führen oftmals zu hohen Abfindungsobligationen. Deren Verbreitung und Anwendung ist jedoch zwischen den Bundesstaaten sehr unterschiedlich ausgeprägt. Somit variiert auch der praktische Kündigungsschutz stark. Lediglich Montana besitzt seit 1987 einen eigenen, festen Kündigungsschutz (vgl. Jahn, 2004, S.190f). Des Weiteren sind Bestimmungen gegen unrechtmäßige Kündigungen enthalten, welche nach dem Common Law-System aus Präzedenzfällen abgeleitet sind (vgl. MacLeod, 2010, S.6f). Dies stellt, zusammen mit den punktuellen, gewerkschaftlichen Einflüssen, die einzigen Restriktionen des US-amerikanischen Arbeitsmarktes dar (vgl.

Gwartney et al., 2014, S.172). Die letzten Reformbemühungen zur Etablierung eines allgemeinen Kündigungsschutzes von 1991 mit dem *Model Employment Termination Act* scheiterten aufgrund mangelnder Zustimmung (vgl. Jahn, 2004, S.179).

Befristete Arbeitsverträge bedürfen in den USA keines Sachgrunds. Allerdings bildet diese Konstellation auch eine Abweichung der allgemeinen Employment-at-will Doktrin dahingehend, dass eine Kündigung ohne Begründung nicht jederzeit möglich ist. Diese sind teilweise gesetzlich oder zwischen den Vertragsparteien verankert. So bietet ein befristetes Arbeitsverhältnis eine höhere Schutzwirkung und wird deshalb nur selten angewendet (vgl. Wisskirchen, 2010, S.28f). Aufgrund der Doktrin existieren in den USA größtenteils keine schriftlichen Arbeitsverträge. Lediglich etwa 2,4% aller Beschäftigten besitzen einen solchen, meist auf befristeter Basis (vgl. Brown, 2014, S.3).

*Teilzeitarbeit* erfährt keine separate gesetzliche Regelung, wie beispielsweise in Deutschland. Aufgrund der reduzierten Arbeitszeit kann es allerdings zu Einschränkungen im Kontext des *Family and Medical Leave Acts* kommen. Weiterführend gibt es keine gesonderten Regelungsinhalte (vgl. Susser et al., 2014, S.8). So arbeiten etwa 19% der US-Amerikaner in Teilzeit (vgl. Brown, 2014, S.3), wodurch deren Anwendung in der Praxis seltener auftritt, als in anderen hoch entwickelten Nationen, wie Deutschland oder Japan (vgl. OECD, 2014c, S.137).

Es kann außerdem angemerkt werden, dass 1,8% der gesamten Beschäftigung in 2012 mittels *Arbeitnehmerüberlassung* realisiert wurden (vgl. OECD, 2014b, S.148ff). Diese ist über eine Personaldienstleistungsagentur möglich, nach ähnlichen Prinzipien wie auch in Deutschland (vgl. Wisskirchen, 2010, S.21). Der Leiharbeitnehmer gilt dann ebenso als Mitarbeiter der Agentur. Alle weiteren Beschäftigungsbestimmungen basieren dementsprechend auf den regulären, gesetzlichen Grundlagen. Insofern herrscht auch hierbei kein spezifischer Regelungskontext (vgl. Susser et al., 2014, S.8). In der Regel findet Arbeitnehmerüberlassung zur Deckung temporärer Engpässe statt. Zudem kann mittels dieser Option das Risiko der gewerkschaftlichen Organisation der Unternehmensmitarbeiter verringert werden (vgl. Wisskirchen, 2010, S.30).

Das Instrument der *temporären Layoffs* als zeitweilige Suspendierung des Arbeitsvertrags ist in den USA weit verbreitet. Zu diesem Zweck zahlen Arbeitgeber für jeden Arbeitnehmer Beiträge in einen Versicherungsfonds. Diese bemessen sich am arbeitgeberseitigen Risiko zur Nutzung des Instruments und stellen demnach keine Form einer universell gültigen Sozialversicherung dar. Im Falle eines Layoffs erhalten die suspendierten Arbeitnehmer Kompensationszahlungen aus diesem Fonds (vgl. Arpaia et al., 2010, S.15). Das föderalstaatliche Arbeitsrecht umfasst mit dem *Worker Adjustment and Retraining Notification Act* (WARN) ebenfalls eine erweiterte Ankündigungsfrist von 60 Tagen für kollektive Massenentlassungen, Betriebs-schließungen oder kollektive Layoffs für Betriebe ab 100 Beschäftigten (vgl. Susser et al., 2014, S.9f). Ersteres liegt vor, wenn mindestens 50 Mitarbeiter, 33% der Belegschaft oder über 500 Arbeitnehmer gekündigt werden. Ausgenommen werden Teilzeitkräfte, befristete Mitarbeiter oder solche mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als sechs Monaten. Tarifverträge können diese Regelungen zugunsten der Beschäftigten ergänzen (vgl. Jahn, 2004, S.193f). So

muss ein Arbeitgeber nach Aufforderung die Konditionen einer Betriebsschließung, bzw. Umstrukturierung mit der Gewerkschaft, wenn vorhanden, verhandeln. Dies kann auch Abfindungszahlungen beinhalten, welche ansonsten lediglich durch eine Fristverletzung der Ankündigung entstehen (vgl. Susser et al., 2014, S.10). Layoffs ermöglichen nach einer Rezession die Wiedereinstellung im Aufschwung, was als partieller Kündigungsschutz und Sicherung bewährter Arbeitskräfte interpretiert werden kann (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.164ff). Während der Dauer eines Layoffs können Arbeitnehmer jedoch ebenfalls eine Arbeit bei einem anderen Unternehmen aufnehmen, sodass etwaige Investitionen in Humankapital für den Arbeitgeber verloren gehen (vgl. Abraham & Houseman, 2013, S.3). Dieses Instrument gestaltete somit weitreichende Beschäftigungsanpassungen US-amerikanischer Unternehmen in der globalen Wirtschaftskrise 2008/9 über die Zahl der Arbeitskräfte, anstatt über die Arbeitszeit, wie in den meisten kontinentaleuropäischen Nationen (vgl. Cahuc, 2014, S.4). Temporäre Layoffs können ebenfalls im Falle eines Streiks angewendet werden, vor dem Hintergrund, dass Arbeitgeber streikende Arbeitnehmer entweder für die Streikdauer oder permanent durch neue Mitarbeiter ersetzen (vgl. Wisskirchen, 2010, S.99). In letzterer Situation sind die Arbeitnehmer nicht gekündigt, sondern befinden sich auf einer Warteliste im Falle von auftretenden Vakanzen (vgl. Compa, 2014, S.96). Damit können Arbeitskämpfe für Arbeitnehmer zu einem riskanten Unterfangen werden, was sich auch darin zeigt, dass im Jahr 2013 lediglich 5,3 Arbeitstage auf 1.000 Arbeitnehmer durch Arbeitskampfmaßnahmen ausfielen (vgl. Brown, 2014, S.2). Zudem können in den USA auch präventive Aussperrungen durch Arbeitgeber durchgeführt werden, um wirtschaftlichen Druck auf die Arbeitnehmer und Gewerkschaften zu erzeugen (vgl. Wisskirchen, 2010, S.134f).

In 2012 wurde mittels dem föderalstaatlichen *Middle Class Tax Relief and Job Creation Act* ein einheitliches Rahmenwerk zur Kurzarbeit (*Work sharing*) in den USA geschaffen, welches der Substitution von temporären Layoffs durch eine zeitlich begrenzte Reduzierung der regulären Arbeitszeit dienen soll. Insofern sind letztere während der Inanspruchnahme ausgeschlossen (vgl. Abraham & Houseman, 2013, S.1). Weiterführend sind beispielsweise in Michigan (Sitz des Werks Detroit/Redford) ebenfalls Neueinstellungen in betroffenen Bereichen untersagt (vgl. UIA, 2015b, S.1). Aufgrund der uneinheitlichen Regulierungen zur Arbeitslosenversicherung existiert jedoch keine universelle Anwendung. Zudem ist die Nutzung in der Praxis eher unüblich (vgl. Abraham & Houseman, 2013, S.1). Die Folgen der reduzierten Arbeitszeit aufgrund von Arbeitsausfällen werden durch Kompensationszahlungen aus der bundesstaatlichen Arbeitslosenversicherung abgemildert. Die Kompensationshöhe variiert dabei stark zwischen den Bundesstaaten, je nach Gesetzgebung. Per föderalstaatlichem Rahmen kann die Arbeitszeit um mindestens 10% bis maximal 60% reduziert werden. Die Definition einer Bandbreite innerhalb dieser Grenzen obliegt der bundesstaatlichen Gesetzgebung (vgl. Shelton, 2012, S.1f). In Michigan beträgt die Bandbreite zwischen 15-45% (vgl. UIA, 2015, S.1). Die Bezugsdauer variiert ebenfalls zwischen sechs und zwölf Monaten. Grundlage zur Nutzung ist die Einreichung eines Kurzarbeitsplans des jeweiligen Unternehmens mit Spezifikation der betroffenen Personen und Arbeitszeitmodalitäten (vgl. Shelton, 2012, S.1f). In Michigan können

dergestalt auch einzelne Betriebsabteilungen Kurzarbeit anmelden, mit jeweils separat gestalteten Plänen und bis zu maximal 52 Wochen Laufzeit (vgl. UIA, 2015a, S.1; UIA, 2015b, S.1). Unternehmen favorisieren allerdings auch weiterhin temporäre Layoffs, da diese für sie meist günstiger sind. So müssen während der Kurzarbeit beispielsweise auch Sozialabgaben entrichtet werden. Es wird ersichtlich, dass ein einheitliches Kurzarbeitsprogramm nicht vereinbar ist mit den institutionellen Rahmenbedingungen der USA als LME. Zudem sowohl der Bekanntheitsgrad des Instruments, als auch das Interesse bei Arbeitgebern nur mäßig ausgeprägt sind (vgl. Abraham & Houseman, 2013, S.4f, 21ff). Jedoch können durch letzteres Humankapital gesichert und dadurch Qualifizierungs- und Einstellungskosten verringert werden (vgl. Shelton, 2012, S.8). Bis 2013 implementierten 27 Bundesstaaten ein Kurzarbeitsprogramm (vgl. Abraham & Houseman, 2013, S.32). Insgesamt wurden diese Möglichkeiten mit 62% überwiegend von Unternehmen der Fertigungsindustrie genutzt (vgl. Shelton, 2012, S.6).

#### **4.3.2) Unternehmenskooperation und -führung: Dominanz marktbasierter Kooperation**

Zentrales Kennzeichen der US-amerikanischen Unternehmensführung ist die Institutionalisierung der Teilhaber nach den Prinzipien des Shareholder-Value-Konzepts (vgl. Holmstrom & Kaplan, 2003, S.1f). Es herrscht gesetzlich eine strikte Trennung zwischen Shareholdern und Managern. Erstere liefern das unternehmerische Kapital als Eigentümer, während letztere für die operative Steuerung des Betriebs zuständig sind. In der Regel existieren weniger Großaktionäre, sodass sich Unternehmen teilweise im Streubesitz einer Vielzahl kleiner Aktionäre befinden (vgl. Sarkar, 2011, S.219f).

Insbesondere infolge des *Sarbanes-Oxley Act* von 2002 konnten zahlreiche Optimierungen der US-amerikanischen Unternehmensführung hinsichtlich Koordination, Transparenz und Kontrolle erreicht werden (vgl. Holmstrom & Kaplan, 2003, S.27f). Externe Investoren können jedoch auch größere Anteile an US-Unternehmen besitzen. So weisen 96% der US-amerikanischen Firmen 5%ige Eigner auf. Die Konzentration nimmt dabei tendenziell mit der Unternehmensgröße zu. Sodass ebenfalls Anteilseigner mit durchschnittlich 39% Firmenbesitz zu finden sind. Ebenfalls sind Shareholder mit mehr als 10%igen Anteilen oftmals in den *Boards of Directors* vertreten (vgl. Holderness, 2009, S.1378ff). Jedoch sind die meisten Großbesitzer seit den 1980er Jahren zunehmend institutionelle Investoren und dementsprechend externe und unabhängige Akteure, vergleichbar zu Aufsichtsräten mit Überwachungsfunktion (vgl. Holmstrom & Kaplan, 2003, S.15f). Dieser Fakt unterstreicht die Trennung von Eigentum und Kontrolle. Marktbasierende Mechanismen der Steuerung sind dergestalt implementiert, als dass Managementgehälter durch den Bezug von Aktienoptionen als Bestandteil des Gehaltspakets oftmals an Kursentwicklungen geknüpft sind. Ebenfalls Vorstandsfunktionäre werden meist mit Aktienoptionen entlohnt (vgl. Jackson, 2010, S.9f, 14ff). Kontrollinstanzen fehlen hierbei, da die Kopplung der Managementgehälter an die Kursentwicklung als marktbasierendes Korrektiv- oder Disziplinierungsinstrument (vgl. Holmstrom & Kaplan, 2003, S.6f) im Sinne der Zent-



ralität des Shareholder-Value den Koordinationsmechanismen einer LME entspricht (vgl. Heibler, 2010, S.116f). Restriktionen zum Verkauf dieser Aktienoptionen begrenzen wiederum eine rein kurzfristig orientierte Gewinn- und Gehaltsmaximierungsstrategie der Manager zugunsten mehr strategischer Perspektiven (vgl. Holmstrom & Kaplan, 2003, S.28).

Strategische Unternehmenskooperationen gestalten sich aufgrund fehlender Kontrollorgane wie Arbeitgeberverbänden schwierig, da im Streitfall keine Institution zur Schlichtung existiert. Ausnahmen bilden die Raumfahrt- und Rüstungsindustrie. Zudem gibt es Unternehmensnetzwerke, wie z.B. in Silicon Valley. Grundlage der Kooperation stellt Vertrauen durch persönliche Bekanntschaften dar, statt institutioneller Überwachung und Koordination (vgl. M. Schröder, 2014, S.85). Jedoch bilden Kooperationen und ein Informationsaustausch zwischen Unternehmen eher die Ausnahmen und tiefe Netzwerkstrukturen, beispielsweise im Sinne von vertikalen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, existieren kaum (vgl. Porter, 1998, S.526f). Vor dem Hintergrund des geringen Niveaus an korporatistischer Kooperation oder Koordination sind Firmenübernahmen durch externe Investoren aufgrund niedriger Aktienkursstände eher wahrscheinlich, da weniger effektive Abwehrmaßnahmen zu erwarten sind. Auch hierbei zeigt sich die Dominanz von Marktmechanismen und Zentralität des Kapitalmarkts als Preissetzungsorgan. Meist mit negativen Folgen für die Beschäftigungsstabilität. Damit kann eher ein marktbasierter Wettbewerbs- und weniger ein koordinierter Kooperationsmodus zwischen Unternehmen impliziert werden (vgl. Jackson, 2010, S.9, 26ff). So führt Konkurrenz zwischen Firmen in den USA weniger zu Investitionen in technische Verbesserungen, Produktionsinnovation oder zur Einführung neuer Technologien, sondern eher zu Firmenübernahmen, wodurch langfristig komparative Wettbewerbsvorteile, insbesondere gegenüber Technologienationen wie Deutschland oder Japan, tendenziell verschwinden (vgl. Porter, 1998, S.530ff).

Da Pensionsfonds meist große Anteile an Unternehmen besitzen und diese eine starke Verbindung zu Gewerkschaften pflegen, kann in begrenztem Maße von einer indirekten, arbeitnehmerseitigen Beteiligung an der Unternehmensführung gesprochen werden. Hierdurch können Transparenz und ein gewisses Maß an Arbeitnehmerorientierung geschaffen werden, was opportunistisches Verhalten mit Fokus auf den Shareholder-Value begrenzt und eine langfristige, strategische Perspektive implementiert (vgl. Jackson, 2010, S.35). Eine direkte Beteiligung der Arbeitnehmerseite an strategischen Entscheidungen, bzw. in einer Kontrollfunktion, existiert nicht. Damit stehen Eigentümerinteressen im Fokus (vgl. Heibler, 2010, S.118).

#### **4.3.3) Industrielle Beziehungen: Deregulierte und konfliktäre Strukturen**

In den USA existiert seit dem 19. Jahrhundert eine Tradition kollektiver Verhandlungen und gewerkschaftlicher Organisation, obwohl seither Gerichte eine eher anti-gewerkschaftliche Haltung vertreten (vgl. Compa, 2014, S.91f), was zunächst dazu führte, dass kollektive Forderungen als ungesetzlich gerichtet wurden (vgl. Fahlbeck, 1994, S.312f). Über die letzten Dekade-

den hinweg tritt zudem die Tendenz eines schwindenden Einflusses von Gewerkschaften, sowohl auf Unternehmens-, als auch auf Betriebsebene auf. Es wird oftmals ein „Kollaps der Gewerkschaften“ (Thelen, 2014, S.37) in der Privatwirtschaft proklamiert, hin zur Individualisierung von Lohnverhandlungen. In diesem Fall trifft der Begriff der Deregulierung zu, eher als Dezentralisierung (vgl. M. Schröder, 2014, S.81). Begleitende Mechanismen sind die Flexibilisierung von Arbeitsorganisationen, individuelle Leistungsbemessungen sowie eine direktere Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern, sodass Momente der unmittelbaren Partizipation implementiert werden (vgl. Adhikari, 2005, S.3f). Die grundsätzliche Ideologie der USA beinhaltet, dass jedes Individuum das Recht besitzt, seine eigene Marktleistung individuell zu verhandeln, um eine maximale Ausprägung der ökonomischen Freiheit und Individualität zu erreichen. Dies bedeutet, dass jedem das Recht zusteht, seine Fähigkeiten meistbietend zur Verfügung zu stellen, was wiederum dazu führt, dass begehrte Kompetenzen relativ teurer werden. Flächig verhandelte Einheitslöhne wie in CMEs würden dergestalt die persönlichen Freiheitsgrade einschränken (vgl. M. Schröder, 2014, S.25ff).

Grundsätzlich bieten US-amerikanische Gesetze wenig rechtlichen Schutz für Arbeitnehmer und Gewerkschaften (vgl. McCartin, 2014, S.6). Derzeit gibt es drei verschiedene Gesetzgebungen im Rahmen des Tarifsystems. Der *Railway Labor Act* von 1926 gilt für die Eisenbahn- und Luftfahrtindustrie, als zentrale Branchen des Transportwesens und räumt dem Staat eine starke Beteiligung ein. Die restliche Privatwirtschaft fällt unter den Geltungsbereich des *National Labor Relations Act* von 1935 (NLRA). Der öffentliche Sektor hingegen obliegt der jeweiligen bundesstaatlichen Gesetzgebung (vgl. Compa, 2014, S.92f). Die Verwaltung der Arbeitsbeziehungen unter Gültigkeit des NLRA obliegt dem *National Labor Relations Board* (NLRB) als staatliche Institution (vgl. Fahlbeck, 1994, S.324f). Gewerkschaften operieren, wenn vorhanden, auf Betriebsebene (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.42). Insgesamt widerspricht das Prinzip der gewerkschaftlichen Organisation den Grundsätzen der Marktwirtschaft nach US-amerikanischer Auffassung dahingehend, dass hierdurch die Wirkung der freien Marktkräfte zur Regulierung der Ökonomie und die Präzedenz des Individualismus als kulturellem Kernbestandteil beschnitten würden (vgl. Block & Berg, 2003, S.2ff). Als eine weitere Determinante dieser Entwicklung kann die Stärkung des Kündigungsschutzes in den USA in den letzten 30 Jahren interpretiert werden. Wohingegen zuvor die gewerkschaftliche Organisation ein Substitut für schwache, gesetzliche Regulierung darstellte, kehrte sich dieses Verhältnis im Zeitverlauf um (vgl. MacLeod, 2010, S.53). Hintergrund dieses Prozesses waren eine steigende Inflation und zunehmende Streiks im Zeitraum nach dem Zweiten Weltkrieg. Hierdurch änderte sich die öffentliche Meinung kontinuierlich in eine Abkehr von der gewerkschaftlichen Organisation und Begrenzung deren Einflusses auf die Privatwirtschaft (vgl. Hirsch, 2010, S.2). Im historischen Verlauf lässt sich erkennen, dass mit dem Bedeutungsverlust der US-amerikanischen Gewerkschaften seit den 1970er Jahren eine Verschärfung der Lohnungleichheiten am Arbeitsmarkt einhergehen (vgl. Horstein et al., 2005, S.5ff). Obgleich der *Wagner Act* (1935) und der *Taft-Hartley Act* (1947) im Rahmen des *New Deal* die breite Etablierung von exklusiven, arbeitnehmerseitigen Repräsentationsorganen im Sinne von Gewerkschaften vorsahen. Ziel dessen sollte die kollektive Aktivität zur Erhöhung der Durchschnittslöhne und damit Stärkung des

aggregierten Konsums sein. Hintergrund war die Wirtschaftskrise der späten 1920er Jahre. Allerdings handelte es sich um eine strukturlose gesetzliche Option, die im Verständnis der Unternehmer wiederum nicht zur tayloristisch-fordistischen Produktionsorganisation passte (vgl. Rogers, 1995, S.375ff). Zugleich erhielten Bundesstaaten das Recht zum Erlass von Gesetzen, welche die Verhandlung von Tarifverträgen auf Basis gewerkschaftlicher Organisation verbieten oder einschränken (vgl. McCartin, 2014, S.6).

In den USA existieren zwei Gewerkschaftsdachverbände auf nationaler Ebene, welche zahlreiche Einzelgewerkschaften beinhalten. Dies sind die *American Federation of Labor and Congress of Industrial Organisations* (AFL-CIO) sowie die *Change to Win Federation*. Erstere repräsentiert etwa 11,6 Millionen Arbeitnehmer in 56 Einzelgewerkschaften im Handwerk, der Industrie, Dienstleistungen sowie im öffentlichen Dienst und stellt den dominanten Verband dar. Beide begründen sich auf dem NLRA (vgl. M. Schröder, 2014, S.81). Der AFL-CIO gehört unter anderem die *United Automobile Workers* (UAW) Gewerkschaft an, welche mit etwa 500.000 Mitgliedern zu den größten und einflussreichsten US-amerikanischen Gewerkschaften insbesondere im Automobilsektor zählt (vgl. Heibler, 2010, S.189ff). Deren Historie reicht zurück in die Anfänge fordistischer Massenproduktionssysteme in den USA (vgl. Mashilo, 2010, S.32). Zudem ist die AFL-CIO als Lobbyist aktiv und versucht auf die politische Entscheidungsfindung einzuwirken (vgl. McCartin, 2014, S.3f). Die *Change to Win Federation* beinhaltet seit 2005 als Abspaltung der AFL-CIO rund 4,5 Millionen Arbeitnehmer in drei Gewerkschaften (vgl. M. Schröder, 2014, S.81). Ziel war der Versuch, bis dato unorganisierte Arbeitnehmer zu gewinnen. Allerdings wurde *Change to Win* relativ schnell marginalisiert. Zudem gibt es weitere Gewerkschaften, welche nicht Mitglied der Dachverbände sind, als auch eine wachsende Zahl nicht-traditioneller Arbeiterorganisationen. Zu ersteren zählt beispielsweise die größte US-amerikanische Gewerkschaft, die *National Education Association* mit etwa drei Millionen Mitgliedern (vgl. McCartin, 2014, S.3f). Die größten Gewerkschaften wiederum sind sektorenübergreifend organisiert und vertreten Mitglieder in zahlreichen Unternehmen. Solche sind beispielsweise die *United Steelworkers*, *International Brotherhood of Electrical Workers*, *United Auto Workers* oder die *National Education Union of the United States*. Separate Repräsentationsorgane auf Arbeitsplatzebene wie Betriebsräte oder Informationsrechte der Belegschaft existieren in den USA nicht (vgl. Brown, 2014, S.6f). Diese Aufgaben und Rechte fallen den Gewerkschaften zu. So besitzen diese ein Repräsentations- und Informationsmonopol im Sinne der kollektiven Interessenvertretung der Arbeitnehmer. Dies gilt auch für die gerichtliche Vertretung von Arbeitnehmern im Streitfall. Jedoch besitzen sie keine Sonderrolle im Kontext der Gesetzgebung oder soziale Funktionen (vgl. Block & Berg, 2003, S.7f; Susser et al., 2014, S.10). Alle Gewerkschaften sind zusammengesetzt aus lokalen Ortsverbänden („Locals“), welche als arbeitsplatznahe Interessenvertretung in den jeweiligen Betrieben organisiert sind und die wichtigste Repräsentationsebene darstellen (vgl. Lichtblau et al., 2014, S.198). Dementsprechend besitzen einige Gewerkschaften branchenweite, regionale oder bundesstaatsweite Strukturen (vgl. McCartin, 2014, S.4). Weiterführend verfolgen die meisten US-amerikanischen Gewerkschaften eine anti-neoliberale Haltung und sind oftmals eng mit der eher linksgerichteten Demokratischen Partei verknüpft (vgl. Tilly, 2013, S.73). Zu den

nicht-traditionellen Organisationen zählen die sogenannten ‚*Workers’ centers*‘, welche sich vorwiegend auf die Repräsentation der Landwirtschaft, Gastarbeiter, Tagelöhner, Selbstständige oder sonstige Randgruppen atypischer Beschäftigung konzentrieren, die nicht unter die Geltung des NLRA fallen. Sie bieten Rechtsbeistand sowie verschiedene Dienstleistungen und ebenfalls zunehmend kollektive Verhandlungen, meist in Kooperation mit Gewerkschaften der AFL-CIO (vgl. McCartin, 2014, S.4ff).

Insgesamt liegt der Organisationsgrad von Arbeitgebern in Verbänden bei lediglich 1,6% im Jahr 2013. Diese repräsentieren Unternehmen im Rahmen ihrer Lobbyaktivitäten oder Publikationskampagnen, besitzen allerdings keine Verhandlungskompetenzen. Vielmehr fokussieren sich einige Arbeitgeberverbände auf Vermeidungsstrategien gewerkschaftlicher Organisation. Der größte Dachverband ist die *National Association of Professional Employers’ Organizations*, welcher 85% aller Arbeitgeberverbände beinhaltet. Davon existieren etwa 470 (vgl. Brown, 2014, S.7). Die Tatsache der marginalen Existenz von Arbeitgeberverbänden ist auf das dezentralisierte System der industriellen Beziehungen sowie die Organisationsstruktur der Gewerkschaften zurückzuführen. Zudem sind diese gesetzlich nicht vorgesehen, da von Verhandlungen auf Unternehmensebene ausgegangen wird (vgl. Fahlbeck, 1994, S.318).

Lediglich ein Achtel der Mitarbeiter besitzen die Möglichkeit des Zugangs zu gewerkschaftlicher Repräsentation und selbst in großen Unternehmen ist die Präsenz einer Gewerkschaft mittlerweile unüblich, was zu einer wachsenden „Repräsentationslücke“ (Rogers, 1995, S.380) führt. Außerdem sind ausschließlich gewerbliche Arbeitnehmer in den USA gewerkschaftlich organisiert (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.66). Basis einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung ist die freie Entscheidung der Arbeitnehmer zu deren Gründung oder Beitritt auf Unternehmensebene (vgl. Fahlbeck, 1994, S.310). Dies führt im Ergebnis zu einer starken Dezentralisierung US-amerikanischer Gewerkschaften, was wiederum deren Verhandlungsposition schwächt (vgl. Tilly, 2013, S.74). Ausnahmen bilden traditionsreiche Industrien, wie z.B. die Automobilbranche. Hintergrund sind fehlende gesetzliche Rahmenbedingungen oder Förderung einer arbeitnehmerseitigen Repräsentation durch den NLRA (vgl. Visser, 2006, S.318). So beschränken einige Staaten, wie Wisconsin oder Ohio das Recht zur gewerkschaftlichen Organisation von Arbeitnehmern. Ergo divergieren föderal- und bundesstaatliches Recht. Zur Erlangung einer Verhandlungsbevollmächtigung muss eine Gewerkschaft nach föderalem Recht zunächst als arbeitnehmerseitiger Verhandlungsführer selektiert werden, beruhend auf dem Mehrheitsprinzip (vgl. Compa, 2014, S.93f). Die Repräsentation gilt dann exklusiv für alle gewerblichen Mitarbeiter im Einzugsbereich, unabhängig von deren Mitgliedsstatus (vgl. Block & Berg, 2003, S.5; Fahlbeck, 1994, S.329). Konkurrierende Gewerkschaften auf Unternehmensebene gibt es ergo nicht. Nach der Zertifizierung als verhandlungsbevollmächtigte Institution durch das NLRB kann die Gewerkschaft dann mit dem Arbeitgeber über Löhne, Arbeitszeit und weitere Arbeitskonditionen verhandeln (vgl. Brown, 2014, S.4f). Arbeitgeber können sich den Verhandlungsaufforderungen nicht verweigern (vgl. Compa, 2014, S.94). Insgesamt existiert in den USA eine lediglich geringe Tarifbindung im Jahr 2013 von 13% (vgl. Brown, 2014, S.1), verglichen zu 30% in 1970. Die Gewerkschaftsdichte reduzierte sich im gleichen

Zeitraum von 27,4% auf rund 11% in 2012 (vgl. Thelen, 2014, S.34ff). Dabei herrschen ebenfalls große Unterschiede im Vergleich der Bundesstaaten und Branchen. Ersteres lässt sich mit der tendenziell republikanischen Ausrichtung der Südstaaten erklären, in welchen eine eher geringe Gewerkschaftsdichte herrscht (vgl. McCartin, 2014, S.6).

Tarifverhandlungen finden in den USA selten statt und werden beinahe ausschließlich auf Unternehmensebene zwischen einer Gewerkschaft und einem Arbeitgeber vollzogen. Weiterführend können Unterschiede zwischen Beschäftigungsgruppen auftreten (vgl. Du Caju et al., 2008, S.17). Allerdings stellen Tarifverhandlungen den Kernbestandteil der Aufgaben einer effektiven Gewerkschaft dar. Tarifverträge können dergestalt als Ersatz fehlender Gesetzgebung hinsichtlich Arbeitnehmerrechten, Arbeitskonditionen und Schutzfunktionen interpretiert werden (vgl. McCartin, 2014, S.9f). Verhandlungseinheiten („Bargaining units“) nach dem *Wagner Act* umfassen entweder die Unternehmens-, Werksebene oder Teile der jeweiligen. Die Etablierung weiterer Ebenen, z.B. über mehrere Arbeitgeber hinweg, ist weiterhin nicht ungesetzlich. Die Entscheidung über die jeweils anzuwendende Einheit obliegt dem NLRB (vgl. Fahlbeck, 1994, S.324f). Zentrale Verhandlungsinhalte in Tarifrunden sind in der Regel Arbeitsbedingungen, Löhne, Mehrarbeitszuschläge sowie sonstige Zusatzleistungen, wie z.B. Krankenversicherung oder Pensionsfonds (vgl. Brown, 2014, S.5). In der Regel besitzen geschlossene Tarifverträge eine Gültigkeit von drei bis fünf Jahren. Eine gesetzlich geregelte Dauer gibt es nicht (vgl. Compa, 2014, S.95). Je nach Arbeitgebergröße können im Einklang mit dem *Wagner Act* auch sektorale oder nationale Verhandlungen auftreten sowie das sogenannte „pattern bargaining“, bei welchem einige Gewerkschaften die Führungsrolle übernehmen und weitere nachfolgen, sodass effektiv mehrere Arbeitgeber zur Akzeptanz des Tarifvertrags gedrängt werden (vgl. Brown, 2014, S.8). Zusätzlich zu den „master agreements“, gültig für alle nationalen Standorte eines großen Unternehmens, werden dann lokal „supplemental agreements“ zur Umsetzung geschlossen (vgl. Compa, 2014, S.96). Der Koordinationsgrad tariflicher Verhandlungen ist jedoch insgesamt stark dezentralisiert und fragmentiert (vgl. M. Schröder, 2014, S.81). Diese Entwicklungen führen zu einer erhöhten Einkommensungleichheit aufgrund individualisierter Verhandlungsrisiken (vgl. Thelen, 2014, S.34ff) innerhalb von Wirtschaftssektoren und insbesondere in niedrigeren Qualifikationsniveaus. So existieren in den USA keine Ausweitungsmechanismen auf nicht in der Verhandlungseinheit inbegriffene Arbeitnehmer im Sinne einer exklusiven Solidarität (vgl. Card, 2001a, S.300ff), sodass ein abgeschlossener Tarifvertrag nicht für die gesamte Belegschaft gilt und im Durchschnitt ein Lohnunterschied von ca. 15% zwischen repräsentierten und nicht-repräsentierten gewerblichen Arbeitnehmern vergleichbarer Tätigkeiten zu messen ist (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.42). Dies belegt die weitgehende Übereinstimmung zwischen gewerkschaftlichem Organisationsgrad und Tarifbindung (vgl. M. Schröder, 2014, S.27). Weiterführend ist die Einkommensvarianz innerhalb von und zwischen Berufsgruppen und im Allgemeinen zwischen gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern geringer, als bei ihren nicht organisierten Kollegen. Insbesondere steigen die Löhne von niedrig qualifizierten Arbeitern am unteren Ende der Einkommensskala. Dergestalt bewirken Gewerkschaften auch in den USA tendenziell eine Kompression der Lohn dispersion. So erklärt der Rückgang gewerkschaftlicher Organisation empirischen Studien zur

Folge etwa 15-20% der steigenden Einkommensungleichheit zwischen 1973 und 1993 in der Privatwirtschaft (vgl. Card et al., 2004, S.520ff). Die Automobilbranche ist in den USA jedoch überdurchschnittlich stark gewerkschaftlich organisiert, mit einer Gewerkschaftsdichte von 26% im Jahr 2006. Zum einen ist der Sektor eine traditionsreiche und noch immer wachsende Branche in den USA und zum anderen konnten hier weitläufige Produktivitätszuwächse erreicht werden. Insgesamt fiel allerdings auch dort die Gewerkschaftsdichte von 71% im Jahr 1973 (vgl. Hirsch, 2010, S.27). Insgesamt existieren insbesondere im Baugewerbe, Gesundheitswesen, in der Logistik sowie Fertigungsindustrie verstärkt Tarifverträge (vgl. Susser et al., 2014, S.5).

Ohne eine gewerkschaftliche Interessenvertretung besitzt ein Arbeitgeber im Rahmen der gesetzlichen Rahmenbedingungen unilaterale Handlungsbefugnisse hinsichtlich Flexibilitätssteuerung und Kontrollausübung (vgl. Block & Berg, 2003, S.1). So können jegliche Arbeitsbedingungen ohne die Verletzung rechtlicher Bestimmungen auf Ansage geändert werden (vgl. Susser et al., 2014, S.5f). Aus diesem Grund versuchen Unternehmen nach Möglichkeit eine gewerkschaftliche Organisation zu verhindern, nötigenfalls unter Druckausübung auf die Arbeitnehmer (vgl. Compa, 2014, S.96). Eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer gibt es in den USA nicht und damit auch keine direkten Partizipationsrechte (vgl. Wisskirchen, 2010, S.98), welche über tarifvertragliche Regelungen hinausgehen (vgl. Lichtblau et al., 2014, S.208). Bei Existenz von Arbeitnehmervertretungen entstanden jedoch im Sinne der Unternehmensflexibilisierung auch kooperative Abkommen hinsichtlich der flexibleren Gestaltung des internen Arbeitsmarktes im Austausch für Kündigungsschutzklauseln. Dergestalt entsteht ein partieller, betrieblicher Ausgleich vorhandener Arbeitsmarktinstabilität, einhergehend mit kollektiven Lohnabschlüssen (vgl. Thelen, 2001, S.92ff). Dieser Charakter von Tarifvereinbarungen wird *concession bargaining* auf Unternehmensebene genannt und findet seit den 1980er Jahren insbesondere in großen Teilen gewerkschaftlich organisierter Industrien, vorrangig der Automobilindustrie, statt. Die grundlegende Motivation liegt in der Idee, dass durch eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit langfristig Beschäftigung geschaffen werden kann (vgl. Haipeter & Lehdorff, 2009, S.2ff). Concessions (Zugeständnisse bei Kompromissfindungen) werden von Gewerkschaften meist bei Arbeitszeiten, Entgelten oder betrieblichen Sozialleistungen, beispielsweise Kranken- oder Rentenversicherung, gemacht. Insbesondere da nur geringe staatliche Leistungen existieren, stellt letzteres ein essentielles Verhandlungsfeld dar (vgl. Heibler, 2010, S.439). Dies belegt die positive Korrelation zwischen einem flacheren Lohngefälle entlang der Qualifikationsstufen mit koordinierten Tarifverhandlungen und deren egalitärem Charakter (vgl. Card, 2001a, S.296ff). Weiterführend kann die unternehmerische Freiheit zur schnellen Kündigung gewerkschaftlich organisierter Mitarbeiter eingeschränkt werden. Eine Alternative stellen die temporären Layoffs dar. Zudem erreichen Gewerkschaften eine reduzierte, reguläre Arbeitszeit für ihre Mitglieder, die verstärkte Auszahlung von Zuschlägen im Fall von geleisteter Mehrarbeit sowie eine Verlängerung des bezahlten Urlaubs. Im Umkehrschluss zeigt sich im Ergebnis, dass der Beschäftigungszuwachs in Firmen mit gewerkschaftlicher Organisation geringer ist (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.61ff).

#### **4.3.4) Humankapitalprofil: Akkumulation allgemeinen Humankapitals**

Das nachfrageseitige Qualifikationsprofil der USA fokussiert allgemeines Humankapital und bietet ein insgesamt geringes, berufliches Qualifikationsniveau, angelehnt an zumeist tayloristische, bzw. fordistische Massenproduktionssysteme mit Fokus auf preislichem Wettbewerb und Kostenreduktion (vgl. Thelen, 2014, S.75ff). Dies wird unterstützt durch ein geringes Maß an Arbeitsmarktregulierung und eine hohe Flexibilität. In diesem Zusammenhang existiert kein koordiniertes, berufliches Bildungssystem aufgrund der Gefahr des Abwerbens, vor dem Hintergrund einer fehlenden, arbeitgeberseitigen Koordination (vgl. Robalino & Almeida, 2012, S.25f). Berufliche Ausbildung erfolgt insofern zumeist über arbeitsplatznahe on-the-job Trainings (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.47), welche zur Vermittlung von spezifischem Humankapital dienen und die Produktivität sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitnehmer im Unternehmen, als auch auf dem Arbeitsmarkt steigern (vgl. Robalino & Almeida, 2012, S.24f). Die berufliche Grundbildung erfolgt in schulischen Bildungsinstitutionen durch Vermittlung eher allgemeinen Humankapitals zur breiten Einsetzbarkeit (vgl. Heibler, 2010, S.26). Dies wiederum resultiert in einer höheren Jugendarbeitslosigkeit von 15,8% in 2013, welche das Doppelte des gesamtgesellschaftlichen Durchschnitts beträgt (vgl. Destatis, 2015a, S.4). Insgesamt besitzen 16% der Bevölkerung keinen Schulabschluss und 30% absolvierten die High School als unteren sekundären Abschluss. Der Rest unterteilt sich in die Absolvierung eines Colleges als höheren sekundären Grad sowie eines tertiären Abschlusses (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.47f), letzterer mit rund 39% (vgl. WEF, 2013, S.520).

Aufgrund dieser Tatsache investieren US-amerikanische Arbeitnehmer oftmals in höhere, tertiäre Bildung zum Ausgleich fehlender betriebs- oder industriespezifischer Qualifikation zur Steigerung des individuellen Marktwerts und zur Erhöhung der zukünftigen Arbeitsplatzsicherheit auf einem volatilen Arbeitsmarkt (vgl. Estevez-Abe et al., 2001, S.170ff). Somit sind die Anreize zum Erwerb einer höheren Schulbildung und deren ökonomischer Nutzen oftmals höher als die dafür entstehenden Kosten (vgl. Card, 2001b, S.1ff). Grundlegend existieren nach der Absolvierung der Sekundarstufe der High School zwei Wege der Weiterqualifizierung. Entweder in den Colleges oder polytechnischen Instituten zur Erreichung eines berufsbezogenen Abschlusses sowie in den Universitäten (vgl. The World Bank, 2008, S.34). Ergo sind die Einrichtungen fokussiert auf die schulische Vermittlung allgemeinen Humankapitals (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.110).

Highschools und Colleges bieten jeweils verschiedene Ausrichtungen, welche teilweise berufsspezifische Inhalte einschließen. In der Praxis allerdings sind diese für Unternehmen weniger relevant, sodass trotzdem von der Akkumulation allgemeinen Humankapitals gesprochen werden kann. Außerdem existieren in den USA keine einheitlichen Bildungsstandards, wodurch die Qualität der Institutionen stark divergiert (vgl. Heibler, 2010, S.551ff). Im internationalen Vergleich besitzen US-amerikanische Highschools und Colleges geringere Standards, sodass deren Absolventen über ein durchschnittlich niedrigeres Bildungsniveau verfügen. Dies wiederum begrenzt die Basis für weiterführende Bildungsmaßnahmen und Trainings

mit negativen Effekten auf die Produktivitätsentwicklung (vgl. Porter, 1998, S.520f). Somit wird die Zentralität von on-the-job Training ersichtlich (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.48). Dergestalt ist die Leistungsmotivation der Jugendlichen während der Schulzeit begrenzt, da hierdurch die Aussichten auf einen attraktiven Arbeitsplatz kaum beeinflusst werden. Somit stellt die Graduierung an einem College oder einer Universität die zwingende Voraussetzung dafür dar, einen Arbeitsplatz außerhalb prekärer Verhältnisse, bzw. aussichtsreiche Karrieremöglichkeiten zu erhalten (vgl. Thelen, 2014, S.83). Weiterführend kann angemerkt werden, dass im Zuge der steigenden Lohndispersion in den USA insbesondere wenig qualifizierte High School-Absolventen relativ hohe Einkommenseinbußen zu verzeichnen haben, was auf die höhere Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften zurückgeführt werden kann (vgl. Acemoglu & Autor, 2010, S.9ff). Auf einem staatlichen oder privaten College können wiederum berufsnahe Studiengänge absolviert werden (vgl. M. Schröder, 2014, S.84f). Insgesamt sind die Standards im Ausbildungsbereich lediglich freiwilliger Natur und durch das *National Board* formuliert. Dementsprechend besitzen Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände keinen nennenswerten Einfluss auf das Ausbildungssystem, bzw. ein Interesse an dessen Etablierung (vgl. Thelen, 2014, S.80). Insgesamt wird im Vergleich zum Bildungssystem Deutschlands der Unterschied zwischen CME und LME ersichtlich, insbesondere hinsichtlich institutioneller Koordinationsmechanismen und Kooperationsbereitschaft zwischen den Marktakteuren (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.49).

Zudem gibt es betriebliche Berufsausbildungsprogramme, an welchen im Durchschnitt berufserfahrene Erwachsene in der Mitte der 20er Jahre teilnehmen. Die Ausbildungsdauer variiert zwischen einem und sechs Jahren. Solche Programme finden in der Praxis nur begrenzt Anwendung und deren Existenz hängt meist mit der Stärke der vorhandenen Gewerkschaft zusammen, welche einen erheblichen Beitrag an der Ausbildungsgestaltung aufweisen. Einheitlich geregelte Standards gibt es nicht. Absolventen werden *Journeymen* genannt und sind weitgehend vergleichbar mit den deutschen Gesellen. Dieses Modell bildet die einzige Form der Akkumulation spezifischen Humankapitals in den USA (vgl. Heibler, 2010, S.555ff). In US-amerikanischen Unternehmen existiert eine strikte Differenzierung zwischen gewöhnlichen Arbeitern und Spezialisten mit klaren Zuständigkeiten für definierte Aufgabenbereiche gekoppelt an das Fachgebiet der Ausbildung (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.63f). Insgesamt kann daher nicht von einem verbreiteten, spezialisierten Berufsbildungssystem zur Entwicklung spezifischen Humankapitals gesprochen werden (vgl. Porter, 1998, S.521f).

Allerdings verfügen die USA in internationalen Rankings weltweit über die leistungsfähigsten Universitäten, welche den Kern des Bildungssystems darstellen (vgl. M. Schröder, 2014, S.84; Milbradt et al., 2011, S.114). Jedoch muss auch an dieser Stelle eine breite, qualitative Divergenz angemerkt werden (vgl. Heibler, 2010, S.553). Dergestalt existiert in den USA eine große Heterogenität an Universitätstypen von kleinen Eliteuniversitäten bis zu großen Lehranstalten in privater sowie einigen großen Universitäten in öffentlicher Hand. Eine Begründung dieser Strukturen liegt in der institutionellen Einbindung des universitären Forschungsbetriebs, wel-



che deutlich schwächer ausgeprägt und reglementiert ist. Ein solches Umfeld fördert Innovationsfähigkeit im Rahmen des Paradigmas radikalen Wandels in LMEs (vgl. Hollingsworth, 2006, S.364ff).

**4.3.5) Zwischenfazit: Idealtypus einer LME und Koordination nach Marktprinzipien**

Die USA werden nach Hall und Soskice (2001a) als Idealtypus einer LME kategorisiert, mit einem geringen Ausmaß an institutioneller Koordination. Zentral sind dabei das fortschrittliche universitäre System, welches zu einem hohen Grad zur Forschung und Entwicklung beiträgt, ein hoch flexibler Arbeitsmarkt sowie dessen Größe und Produktivität (vgl. WEF, 2014, S.21). Dies schlägt sich ebenfalls in der internationalen Arbeitskräftemobilität nieder, sodass die USA weltweit das attraktivste Ziel zur Arbeitsaufnahme sind, insbesondere vonseiten Mexikos, Indiens oder Chinas (vgl. Strack et al., 2014b, S.9f).

Tabelle 17: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (USA)

		VoC-Dimensionen (Kernelemente)				
		Industrielle Beziehungen	Berufsbildung/ Humankapital	Unternehmensführung	Unternehmenskooperation	Mitarbeiterbeziehungen
USA	LME	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deregulierte Gewerkschaften</li> <li>-Kaum Arbeitgeberverbände</li> <li>-Partiell Verhandlungen auf Unternehmensebene</li> <li>-Beziehungen eher konfrontativ</li> <li>-Exklusive Repräsentation gewerblicher Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Wenig unternehmerische Beteiligung</li> <li>-Lediglich vereinzelte Berufsausbildung</li> <li>-Staatliche und private Colleges und Universitäten zentral</li> <li>-Fokus auf allgemeinem Humankapital</li> <li>-Akkumulation eher durch Abwerbung</li> <li>-Kaum betriebliche Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Top-down-Entscheidungen</li> <li>-Shareholder-Prinzip</li> <li>-Kurzfristige Orientierung nach Aktienkurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Keine strategischen Kooperationen</li> <li>-Wenn möglich, Firmenübernahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Keine Partizipation an Unternehmensentscheidungen</li> <li>-Kurzfristige Bindungen ‚at will‘</li> </ul>
	Implikationen zur Flexibilitätsstrategie	<p><b>Marktliberale Low road-Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prinzip der optimalen Faktorallokation und individualistische Gesellschaftsgrundsätze</li> <li>- Kaum überbetriebliche Koordination oder innerbetriebliche Kooperation</li> <li>- Gleichgewicht: Hohes, allgemeines Humankapital und moderat hohe Löhne</li> </ul>				

(Eigene Darstellung)

Der Koordinationsmodus US-amerikanischer Institutionen basiert beinahe ausschließlich auf Marktprinzipien (vgl. Damiani, 2010, S.8ff), sodass Angebot und Nachfrage die Grundlage für Lohn- und Preissetzungsmechanismen bilden, unter der Prämisse einer stark individualistischen Gesellschaftsordnung (vgl. M. Schröder, 2014, S.25ff). Dergestalt finden sich kaum sozialstaatliche oder kollektive Elemente. Dies zeigt sich wiederum in der Arbeitsgesetzgebung, als auch den industriellen Beziehungen. Insgesamt verringert sich somit die unternehmensübergreifende Koordination erheblich, ebenfalls in Traditionsbranchen wie der Automobilindustrie (vgl. Jackson, 2010, S.9, 26ff). Insofern vermeiden zahlreiche Unternehmen die gewerkschaftliche Organisation ihrer Mitarbeiter erfolgreich. Wo Gewerkschaften auf Betriebs-ebene aktiv sind, implementieren Betrieb oftmals Alternativstrategien zum direkteren, individuellen Einbezug ihrer Arbeitnehmer und Bewahrung des Friedens in der Produktionsstätte,

vorbei an der gewerkschaftlichen Organisation, bzw. mit dem Ziel der aktiven Ablösung von Gewerkschaften (vgl. Thelen, 2001, S.92ff).

Tabelle 18: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (USA)

VoC-Modell		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>2</sup>	Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>3</sup>
USA	LME	<b>Mittlere Ausprägung:</b> - Variable Arbeitszeiten/ Schichtmodelloptionen - Überstunden (definitiv) - Gleitzeit (ohne Konten) - Teilzeit - Kurzarbeit (Staaten)	<b>Geringe Ausprägung:</b> <b>Ford. Arbeitsorganisation:</b> - Evtl. Gruppenstrukturen <b>Qualifizierung:</b> - Allgemeines Humankapital - Interne Trainings (on-the-job) - Evtl. interne Ausbildung	<b>Hohe Ausprägung (Employment-at-will):</b> - ‚Hire-and-fire‘ - Befristungen (selten) - Arbeitnehmerüberlassung (selten) - Temporäre Layoffs - Massenentlassungen	<b>Zentralstandort:</b> - Schwerpunkt kapitalintensive Tätigkeiten - Forschung & Entwicklung - Markendesign - Produktdesign
	<b>Kernelemente der Flexibilitätsstrategie (Low road)</b>		<b>Standardisierte Massenproduktion bei moderat hoher Komplexität:</b> - Kapazitiver Ausgleichsmechanismus: Variable Personalstärke & Variation Arbeitszeit/Gehalt - Prinzip Employment-at-will: Grundsätzlich volatile Beschäftigung und Abwerbungen - Fordistische Arbeitsorganisation mit wenig funktionaler Personaleinsatzflexibilität - Marginalisierte Gewerkschaft mit geringem Einfluss (ausgenommen Traditionsindustrien) - Geringes Maß an institutioneller Koordination und hohe Autonomie Unternehmen		

<sup>1</sup>Prinzipiell gesetzlich verfügbare Instrumente

<sup>2</sup>Schlussfolgerungen abgeleitet aus Humankapitalakkumulation, institutionellen Gegebenheiten und Prinzipien der Unternehmensführung

<sup>3</sup>Schlussfolgerungen zur Position in einem Konzernverbund der Produktionsindustrie (abgeleitet aus nationaler Wettbewerbsstrategie)

(Eigene Darstellung)

Als Resultat dieser Strukturen herrscht eine beinahe ausschließliche Konzentration auf extern numerische Flexibilitätsinstrumente, einhergehend mit einer Arbeitsorganisation, welche an klassischen fordistischen Modellen orientiert ist (vgl. Porter, 1998, S.296ff) und auf der Akkumulation allgemeinen Humankapitals beruht (vgl. Thelen, 2014, S.75ff). Dergestalt sind ebenso die Möglichkeiten der intern funktionalen Flexibilitätsdimension stark begrenzt, da aufgrund mangelnden, beruflichen Fachwissens kaum variable Einsatzfähigkeit der Arbeitnehmer in spezialisierten Tätigkeiten gegeben ist. Maßnahmen der intern numerischen Flexibilität hingegen beschränken sich in der Praxis auf die Nutzung von Mehrarbeit (vgl. MacLeod, 2010, S.23). Insofern ist die US-amerikanische Low road-Flexibilitätsstrategie geprägt durch klassisches ‚Hire-and-fire‘, ergänzt um temporäre Layoffs, zumeist nur für qualifiziertere gewerbliche Mitarbeiter. Formen atypischer Beschäftigung existieren zwar, sind praktisch jedoch weniger notwendig oder vorteilhaft aufgrund der völligen Gestaltungsfreiheit von Arbeitsverhältnis nach der employment-at-will Doktrin (vgl. Jahn, 2004, S.189).

Letztlich bilden die USA hinsichtlich der Koordinationsmechanismen einen starken Kontrast zum vertrauens- und loyalitätsbasierten Kooperationsmodus in Japan sowie der stark formell institutionalisierten Ausprägungen in Deutschland. Nichtsdestotrotz existieren institutionelle Komplementaritäten, welche hingegen auf Marktmechanismen beruhen und ein Gleichgewicht bei durchschnittlich niedrigeren Löhnen, einer geringeren Produktkomplexität, als auch -qualität hervorbringt (vgl. Spath et al., 2013, S.46; Porter, 1998, S.522f).

#### 4.4) Mexiko: Liberalisierung und starke Wettbewerbsorientierung

Die Wirtschaftspolitik Mexikos richtet sich zunehmend überregional aus. So vollzog sich in den vergangenen Jahrzehnten ein Wandel von einer Politik der Importsubstitution, zur Mitgliedschaft im internationalen GATT-Abkommen hin zur Einbindung in den NAFTA-Raum (vgl. OECD, 2014a, S.205). Letzteres sichert einen privilegierten Marktzugang zu den USA, als auch eine Intensivierung des bilateralen Handels. Dergestalt nutzen US-amerikanische Unternehmen die günstigeren Arbeitskosten des direkten Nachbarn und somit dessen komparativen, preislichen Wettbewerbsvorteil für arbeitsintensive Tätigkeiten (vgl. Feenstra & Hanson, 1995, S.1). Ergebnis der Liberalisierungsbemühungen ist eine Anreicherung der Fertigungsindustrie und Exportorientierung im Norden des Landes, einhergehend mit einem starken Beschäftigungswachstum innerhalb des Sektors (vgl. Cardoso, 2004, S.11) sowie eine massive Zunahme ausländischer Direktinvestitionen aufgrund der formellen Abschaffung gesetzlicher Besitzstandsbeschränkung ausländischer Investitionen in Unternehmen auf mexikanischem Boden im Jahr 1989 (vgl. Feenstra & Hanson, 1995, S.24f). Dementsprechend ist die Wirtschaft insbesondere nach Norden hin stark exportorientiert. Insofern besitzt der Staat eine passive, minimale Rolle der Einflussnahme auf die Ökonomie (vgl. Boyer, 2005, S.16; Palma, 2005, S.942f) zur Attraktion ausländischer Direktinvestitionen. Dies beinhaltet eine restriktive Arbeitsmarktpolitik, Lohnrepressionen und die radikale Absenkung des Mindestlohns zwischen den 1980er und 2000er Jahren zur Erhaltung des preislichen Wettbewerbsvorteils und als Ausprägung eines ‚race to the bottom‘ (vgl. Bizberg, 2014, S.13ff; Palma, 2005, S.967f, 974ff).

Die formelle Ökonomie Mexikos ist dienstleistungsorientiert, sodass der Sektor einen Anteil von 61,2% am nationalen BIP in 2009 besitzt. Gefolgt von der Industrie mit 35,3% und der Landwirtschaft mit 3,5%. Der Hauptteil der mexikanischen Importe hat seinen Ursprung in den USA mit 48,1%. An zweiter Stelle steht China mit 13,9%. Einfuhrgüter beinhalten in 2009 mit 23,6% elektronische Erzeugnisse, Maschinen zu 15,6% oder Kraftwagen mit 7,9% (vgl. Destatis, 2010, S.4f). Weiterführend konnte eine Dynamisierung des Exportwachstums erreicht werden sowie eine Konzentration der Exporte auf industrielle Güter (vgl. Palma, 2005, S.941f). Mit Telekommunikations- und Computerteilen zählen zwei high-tech Produkte zu den Hauptexporten, ergänzt um medium-tech Güter wie Fahrzeuge, TV Receiver und Elektronikkomponenten (vgl. UNIDO, 2013, S.186). Die Exportstruktur Mexikos umfasst 2009 vorwiegend Waren der Elektroindustrie mit 26,5%, Kraftwagen mit 14,7%, Maschinenbauerzeugnisse mit 12,7% sowie Rohöl als größter Anteil eines einzelnen Produkts mit 13,3%. Die Produktionsstruktur lässt damit eine Konzentration auf moderat komplexe Güter erkennen, mit 38% Exportanteil in 2011 (vgl. Gereffi & Sturgeon, 2013, S.336; Destatis, 2010, S.5) bei gleichzeitigem Bestehen von arbeitsintensiven Zweigen. Im Zeitverlauf seit 1988 zeichnet sich ein langsamer Diversifizierungsprozess innerhalb der Sektoren ab, allerdings kaum strukturelle Veränderungen (vgl. Hausmann et al., 2011, S.245). Die USA sind weiterführend das wichtigste Exportland und nehmen 80,7% aller exportierten Güter ab. Dabei lässt sich sowohl an der Güterstruktur, als auch an der Handelskonzentration auf die USA erkennen, dass Mexiko als ‚verlängerte Werkbank‘

des Nachbarn dient (vgl. Destatis, 2010, S.5; UNIDO, 2013, S.185f). Im Jahr 2009 besaßen industrielle Güter einen Anteil von 49,1% an den Bruttoexporten. Weiterhin lag der Anteil von Dienstleistungsexporten bei 31,8%. Primäre Produkte entsprachen einem Gesamtexportanteil von 19,1% (vgl. WTO, 2014c, S.147).

Mexiko zählt insgesamt zur Gruppe latein-, bzw. zentralamerikanischer Nationen, welche sich ökonomisch insbesondere an den USA und Kanada orientieren. Während südlichere Länder der Region, wie beispielsweise Brasilien, eine engere wirtschaftliche Anbindung an asiatische Nationen pflegen (vgl. Luna et al., 2014, S.3, 8). Allerdings stagniert in der mexikanischen Ökonomie das Produktivitätswachstums, sodass kaum von positiven Entwicklungstrends der heimischen Unternehmen gesprochen werden kann (vgl. Palma, 2005, S.959ff). Dies wird als ‚*middle-income trap*‘ bezeichnet und stellt ein typisches Moment in der Entwicklung einer DME dar. Hintergrund ist, dass multinationale Konzerne als wirtschaftliche Triebfeder nur wenig Interesse am nationalen, ökonomischen Fortschritt zeigen. Damit ist eine Stagnation im ökonomischen Entwicklungsprozess hin zu wissensintensiven Produkten und Fertigungszweigen hinsichtlich der Kompetenzstruktur der Arbeitskräfte sowie der Kombination aus institutionellen und Produktionsfaktoren auf mittlerer nationaler Einkommensebene gemeint (vgl. Fortunato & Razo, 2014, S.268f). Vergleichsstudien zeigen, dass Wachstumseinbrüche signifikant häufiger bei Ländern in mittleren Einkommensstadien auftreten, als in unteren oder hohen Entwicklungsstufen (vgl. Aiyar et al., 2013, S.3ff, 11ff). So besitzen die mexikanische Exportorientierung und das damit verbundene Wirtschaftswachstum bisher lediglich marginal positive Auswirkungen auf die ökonomische und soziale Situation der heimischen Bevölkerung. Mexiko kann vorwiegend als Export- und Produktionsplattform insbesondere für US-amerikanische Konzerne für arbeitsintensive Montageprozesse gesehen werden. Gekennzeichnet durch etwa die doppelte Menge an ausländischen Direktinvestitionen im Vergleich mit Brasilien, Argentinien und Chile während der 1990er Jahre. In 2003 entstanden zwei Drittel der mexikanischen Exporte durch Auslandsstandorte multinationaler Konzerne (vgl. Palma, 2005, S.943ff). Bei der Betrachtung der Größenordnung internationaler Investitionen wird das Abhängigkeitsverhältnis vom Export und ausländischen Investoren als Indiz für eine DME deutlich (vgl. Cardoso, 2004, S.11). In 2009 beträgt das nationale BIP 874,8 Mrd. US-\$. Der Bestand an Direktinvestitionen des Auslands liegt gleichzeitig bei 389 Mrd. US-\$, was etwa 40% des Jahres-BIP entspricht. Die mexikanischen Direktinvestitionen im Ausland umfassten lediglich 144 Mrd. US-\$ (vgl. Destatis, 2010, S.2; UNCTAD, 2014b, S.205ff). Zentrale Vorteile des Landes sind dabei eine ausgebaute Transportinfrastruktur, stabile makroökonomische Rahmenbedingungen, verzweigte interne Märkte zur Generierung von Skaleneffekten sowie einige fortschrittliche, komplexe Geschäftstätigkeiten vorwiegend großer Konzerne als Motor der regionalen Wirtschaft (vgl. WEF, 2014, S.33).

Die Automobilindustrie Mexikos ist stark in das US-amerikanische Produktionssystem integriert und abhängig von ausländischen Unternehmen der Branche, welche Designs und Investments, ergo wissens- und kapitalintensive Elemente, liefern (vgl. Sturgeon & van Biesebroeck, 2010, S.18). Es wurden zahlreiche exportorientierte Komponenten- und Endmontagewerke in Mexiko als greenfield Investitionen errichtet (vgl. Frigant & Zumpe, 2014, S.5), basierend auf

dem Wettbewerbsvorteil günstiger Arbeitskosten für arbeitsintensive Produktionsschritte (vgl. Humphrey & Memedovic, 2003, S.10f). So gestalten sich die Restriktionen für ausländische Investitionen im Vergleich zu den restlichen Bestimmungen des Kapitalmarktes überdurchschnittlich liberal (vgl. Gwartney et al., 2014, S.116). Die Volatilität dieser Abhängigkeit vor dem Hintergrund der preislichen Wettbewerbsfähigkeit zeigt sich seit den 2000er Jahren im Rahmen der Marktöffnung und des rapiden Wachstums Chinas. In der Folge verlagerten bis 2005 zahlreiche Konzerne ca. 1.000 ihrer Montagewerke aufgrund günstigerer Arbeitskosten von Mexiko nach China (vgl. Palma, 2005, S.952ff).

Die grenzüberschreitende Handelsoffenheit als makroökonomischer Einflussfaktor hingegen wird durch den *Doing Business Report 2015* bestätigt, welcher Mexiko auf Rang 44 von 189 führt, vor Brasilien auf Platz 123. Dies wiederum zeigt die Unterschiede in der ökonomischen Ausrichtung der beiden lateinamerikanischen Staaten im Vergleich (vgl. The World Bank, 2014a, S.174, 203). Weiterführend bilden nach den Umfrageergebnissen des *Global Competitiveness Reports* insbesondere strukturelle Faktoren, wie die hohe Korruptionsrate mit 18,6%, die Steuergesetzgebung bei 14,5%, eine ineffiziente Bürokratie mit 13,3% oder die Kriminalitäts- und Diebstahlrate bei 12,9% die wesentlichen Hemmnisse der Geschäftstätigkeit. Erst hiernach folgen Infrastrukturprobleme (6,1%), Arbeitsmarktrestriktionen (4,1%) und das inadäquate Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte (3,7%) (vgl. WEF, 2014, S.270).

#### **4.4.1) Arbeitsmarktflexibilität: Umfassende Liberalisierung in der Praxis**

Die mexikanische Arbeitsmarktpolitik und wohlfahrtsstaatliche Orientierung ähneln stark dem Vorbild einer LME (vgl. Bizberg, 2014, S.11). Dies gestaltet sich als Resultat unilateraler Staatsentscheidungen aufgrund der fehlenden Opposition traditioneller, sozialer Dialogpartner im Zuge der ökonomischen Liberalisierungsreformen der 1980er Jahre. Insbesondere der Beitritt zum NAFTA-Abkommen mit den USA erhöhte die liberale Ausrichtung des Arbeitsmarkts (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.6). Es kann konstatiert werden, dass „in Mexico a Washington Consensus type of ‚flexible‘ labor market has resulted in a paradigmatic case of an institution where the wage-setting mechanism follows the economics of ‚Alice in Wonderland‘“ (Palma, 2014, S.977), mit dem Ergebnis eines asymmetrischen Wachstums, zulasten der Arbeitnehmer (vgl. Palma, 2005, S.979). Mexiko zeigt jedoch insbesondere in Krisensituation tendenziell sozialpolitische Strukturen. So wurden während der Wirtschaftskrise 2008/9 Maßnahmen der aktiven Arbeitspolitik, beispielsweise Arbeitsvermittlung, Weiterbildungs- oder öffentliche Arbeitsbeschaffungsprogramme sowie Instrumente der Einkommenssicherung implementiert (vgl. Ribe et al., 2012, S.270f). Eine universelle Arbeitslosenversicherung existiert allerdings nicht. Deren Äquivalent bilden verhältnismäßig hohe Abfindungs- und Kompensationszahlungen im Kündigungsfall (vgl. Cardoso, 2004, S.59). Obgleich das mexikanische Arbeitsgesetz in 2012 eine umfangreiche Revision erfuhr, welche die arbeitgeberseitige Flexibilität deutlich er-

höhe und die Arbeitsstandards auf das Niveau der 1930er Jahre zurückführte. Im Zusammenhang mit der starken ökonomischen Außenorientierung können diese Faktoren als Indizien für eine DME gewertet werden (vgl. Tilly, 2013, S.72).

Insgesamt existieren in Mexiko starke staatliche Interventionsmechanismen auf den Arbeitsmarkt hinsichtlich Lohnsetzung oder gewerkschaftlicher Organisation (vgl. Boyer, 1994, S.63ff). Ersteres liegt in der Verfassung von 1917 begründet, welche zur Verhandlung allgemeiner Mindestlöhne die Etablierung einer nationalen tripartistischen Kommission vorsieht (vgl. ILO, 2013b, S.53). Obgleich die Verfassung, als ideologisches Ergebnis der Revolution von 1910, einen starken Schutz der Arbeitnehmerrechte vorsieht, wie auch das föderale Arbeitsgesetz von 1970, konterkariert durch die historisch bedingte, enge Bindung der Gewerkschaften an die Regierung sowie deren Ignorierung in der Praxis (vgl. Oliver, 2012, S.199ff). Eine weitere Ursache dafür ist die ausgeprägte Rolle des informellen Sektors (vgl. Boyer, 1994, S.63ff). Der Mindestlohn liegt im internationalen Vergleich mit 10% des Durchschnittseinkommens pro Kopf sehr niedrig. Hierdurch werden der Reservationslohn insbesondere geringqualifizierter Arbeitnehmer und damit die Arbeitskosten gesenkt (vgl. Ribe et al., 2012, S.389f). Zudem gibt es starke regionale Unterschiede, begründet in der Aufteilung Mexikos in drei Zonen zur Festlegung der Mindestlöhne, welche nach ihrem ökonomischen Entwicklungsstand unterschieden werden (vgl. Oliver, 2012, S.204f). Obgleich die Mindestlöhne auf einem unrealistisch niedrigen Niveau, entkoppelt von tatsächlichen Lohnentwicklungen, fixiert sind, konnten Bildungs- und Gesundheitsprogramme die Kluft zwischen der ärmsten und reichsten Bevölkerungsschicht um 26% zwischen 1990 und 2006 reduzieren sowie die Armutsquote um 36% (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.9f).

Rund 50% der Arbeitsmarktbeteiligung lässt sich dem informellen Sektor zurechnen, einschließlich unqualifizierter Selbstständigkeit. Der Anteil formell, abhängig Beschäftigter hingegen beträgt ca. 45% (vgl. Ribe et al., 2012, S.70ff). Seit der globalen Wirtschaftskrise ist ein Anwachsen des informellen Sektors zu beobachten, da zahlreiche, gering qualifizierte Emigranten in den USA ihre Arbeitsplätze verloren und reimmigrierten, was zu einem Überangebot an dieser Personengruppe führte (vgl. Oliver, 2012, S.198). Die Erwerbstätigenquote auf dem formellen Arbeitsmarkt beträgt 2011 insgesamt 61,3% (vgl. OECD, 2014c, S.133), was an der niedrigen Frauenquote liegt. 61,2% davon sind im Dienstleistungssektor tätig, 25,7% in der Industrie und 13,1% in der Landwirtschaft (vgl. Destatis, 2010, S.4). 99% aller Unternehmen sind kleine und mittlere Betriebe, welche rund 70% der gesamten Arbeitskräfte beschäftigen (vgl. The World Bank, 2008, S.51f). Somit verteilt sich ein Großteil der Arbeitnehmer auf wirtschaftliche Aktivitäten mit niedriger Produktivität, insbesondere Baugewerbe, Handel oder öffentliche Verwaltung. Die jährliche Mobilitätsrate vom informellen in den formellen Sektor beträgt 41,2%, bei 9,3% in umgekehrter Richtung. Hieraus kann eine stetige Abnahme des informellen Sektors abgeleitet werden. Kündigungsraten und Selbstständigkeit sind jedoch nicht mitberechnet (vgl. Ribe et al., 2012, S.93f). Allerdings kann auch in Mexiko der informelle Arbeitsmarkt als flexibler Beschäftigungspuffer angesehen werden. So beginnen nach Schneider und Karcher (2010) sechs von zehn Arbeitslose eine erneute Arbeitsaufnahme dort. Die Arbeitslosigkeit liegt bei etwa 5%. Das Arbeitslosigkeitsrisiko liegt im Jahr 2010 insgesamt bei

8% (vgl. OECD, 2014b, S.116). Das Risiko ist bei höher qualifizierten Arbeitskräften größer, als bei unqualifizierten und steigt kaum im informellen Sektor. Dies kann auch dadurch begründet werden, dass die Rate der Arbeitsplatzschaffung, vorwiegend bei Tätigkeiten mit niedrigen Qualifikationsvoraussetzungen, mit etwa 15% deutlich über der Arbeitsplatzvernichtung mit ca. 8,5% liegt. Ergo finden Unqualifizierte schneller einen neuen Arbeitsplatz. Dieses Verhältnis impliziert weiterführend eine rasche Absorption von Arbeitskräften sowie ein Wachstum des Arbeitsmarkts, größtenteils jedoch fremdbestimmt (vgl. Ribe et al., 2012, S.86ff). In der Betrachtung der Flussgeschwindigkeiten am Arbeitsmarkt weist Mexiko monatliche Ein- und Ausmündungsraten der Arbeitslosigkeit vergleichbar mit den USA auf, sodass die Arbeitsmarktcharakteristika in der Praxis einer LME ähneln (vgl. ILO, 2014d, S.27). Die hohe Flussgeschwindigkeit unterstützt zusätzlich die Existenz des informellen Arbeitsmarkts als temporäre Beschäftigungsquelle. So liegt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer in Mexiko bei lediglich 6,5 Jahren. Wobei der Medianwert mit 3,5 Jahren deutlich geringer ist (vgl. Schneider & Karcher, 2010, S.638ff). Die Langzeitarbeitslosenquote von lediglich 1,7% aller Erwerbslosen impliziert ebenfalls einen dynamischen Arbeitsmarkt (vgl. Destatis, 2010, S.4). Insgesamt weist der mexikanische Arbeitsmarkt im lateinamerikanischen Vergleich die höchste Allokationseffizienz auf (vgl. IDB, 2004, S.57ff).

Das Arbeitsrecht ist auf föderalstaatlicher Ebene verankert und gehört der Civil Law-Tradition an. Hierzu gibt es keine erheblichen bundesstaatlichen Ergänzungen (vgl. Oliver, 2012, S.202). Per Gesetz gelten in Mexiko für alle Arten eines Beschäftigungsverhältnisses von Arbeitnehmern dieselben Konditionen mit dem Ziel des Gleichgewichts zwischen Produktivität und sozialer Gerechtigkeit (vgl. Foeth, 2013, S.15). Abstufungen für befristete oder Teilzeitverträge gibt es demensprechend nicht. Lediglich Leiharbeiter erhalten gesonderte Konditionen, insbesondere in monetärer Hinsicht. Grundsätzlich soll dabei ein Arbeitsvertrag im Sinne eines bilateralen Übereinkommens zur Fixierung finanzieller Arbeitskonditionen bestehen (vgl. De la Vega & Schiaffino, 2014, S.1ff). Die praktische Einhaltung der gesetzlichen Statuten aufseiten der Arbeitgeber kann jedoch als mäßig beschrieben werden. So besaßen in 2003 etwa 44% der formellen Arbeitnehmer keinen Arbeitsvertrag (vgl. Cardoso, 2004, S.63). Ebenfalls divergieren die finanziellen und sozialen Konditionen zwischen den Beschäftigungsgruppen erheblich. Während einfache Arbeiter im unteren Einkommenssegment lediglich gesetzliche Mindeststandards sowie einen betrieblichen Sparfonds erhalten, beziehen Arbeitnehmer in der mittleren Kategorie zusätzlich oftmals eine Krankenversicherung, einen höheren Urlaubsanspruch oder Urlaubs- und Weihnachtsgeld. In Managementfunktionen können diese Boni weiter erhöht werden (vgl. Foeth, 2013, S.50). Weiterführend kann beobachtet werden, dass verstärkt männliche Arbeitnehmer über 65 Jahren noch am Arbeitsmarkt in Vollzeit aktiv sind. Zum einen kann dies als Indiz für die fehlenden Teilzeitregelungen interpretiert werden und zum anderen als ökonomische Notwendigkeit zur Sicherung des Einkommens. Da die staatliche, soziale Sicherung lediglich marginale Beiträge liefert (vgl. Lee et al., 2007, S.82f).

Die gesetzliche reguläre Arbeitszeit als Basis der intern numerischen Flexibilitätsdimension darf 48 Stunden pro Woche im Falle von Tagschichten zwischen 06.00 Uhr und 20.00 Uhr nicht übersteigen, 42 Stunden bei Nachtschichten sowie 45 Stunden für gemischte Schichten.

Grundlage ist eine reguläre Arbeitswoche mit sechs Tagen (vgl. De la Vega & Schiaffino, 2014, S.3). Damit wird die Konvention Nr. 1 der ILO von 1919 eingehalten (vgl. ILO, 2011, S.2). Ein Ruhetag pro Woche ist gesetzlich obligatorisch. Hieraus ergeben sich Arbeitszeiten von jeweils acht, sieben, bzw. 7,5 Stunden pro Tag. Gemischte Schichten dürfen weiterhin einen Nachtanteil von maximal 3,5 Stunden beinhalten. Grundsätzlich besteht das Recht auf eine halbe Stunde Pause pro Arbeitseinsatz (vgl. Foeth, 2013, S.46f). Arbeitszeit oberhalb des jeweiligen, gesetzlichen Limits pro Woche gilt als Mehrarbeit (vgl. Oliver, 2012, S.203). Diese wiederum darf maximal drei Stunden pro Tag, dreimal pro Woche betragen (vgl. Ghosheh, 2013, S.29). Für geleistete Mehrarbeitsstunden gilt eine Zuschlagshöhe von 100% des regulären Stundenlohns (vgl. MacLeod, 2010, S.23) für die ersten neun Mehrarbeitsstunden pro Woche und 200% für jede darauf folgende Stunde. Sonntagsarbeit impliziert einen Zuschlag von weiteren 25% auf den Tageslohn (vgl. De la Vega & Schiaffino, 2014, S.3). Lediglich die ersten neun Stunden Mehrarbeit pro Woche sind verpflichtend für Arbeitnehmer, alle weiteren sind freiwillig (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.103). In Mexiko existiert weiterführend ein gesetzlicher Anspruch auf bezahlten Urlaub von mindestens sechs Tagen pro Jahr (vgl. MacLeod, 2010, S.23). Pro Jahr Betriebszugehörigkeit entsteht ein Anspruch auf jeweils weitere zwei Tage Urlaub bis zu einem Maximum von 14 Tagen. Nach vier Jahren Beschäftigung sieht die Staffelung eine Erhöhung um zwei Tage für weitere fünf Jahre Betriebszugehörigkeit vor (vgl. De la Vega & Schiaffino, 2014, S.3). Insgesamt ergibt sich in der Praxis eine sehr hohe, durchschnittliche Jahresarbeitszeit von etwa 2.226 Stunden im Jahr 2012 (vgl. OECD, 2014c, S.143).

Arbeitszeitkonten im Sinne der intern numerischen Flexibilität sind in Mexiko nicht gesetzlich geregelt und in der Praxis eher unüblich. Zweck kann lediglich die Umschichtung von Arbeitszeit nach Vereinbarung mit dem Arbeitgeber sein (vgl. Foeth, 2013, S.46f). Flexible Arbeitszeiten mittels variabler Start- und Endzeitpunkte hingegen sind als Gleitzeitmodell durchaus gängig (vgl. ILO, 2011, S.52).

Arbeitsverträge bedürfen in Mexiko nicht zwingend der Schriftform. Jedoch wird im Falle eines mündlichen Übereinkommens grundsätzlich ein unbefristetes Arbeitsverhältnis vermutet. Befristungen bedürfen allerdings explizit der Schriftform (vgl. Foeth, 2013, S.25ff), als auch einer Begründung, welche sich auf die zeitlich befristete Vertretung von regulären Mitarbeitern, eine temporäre Zunahme der Arbeitsmenge oder zeitlich begrenzte Projekte beziehen kann (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.110). Die Nutzung von Befristungen, als auch deren Dauer und Verlängerungsmöglichkeiten bedürfen der Verhandlung zwischen den Akteuren. Eine allgemeine gesetzliche Begrenzung existiert nicht. Allerdings sollten befristete Arbeitskräfte nicht für permanente Tätigkeiten im Unternehmen eingesetzt werden (vgl. OECD, 2015a, S.1f). In diesem Fall erachten die mexikanischen Arbeitsgerichte das Arbeitsverhältnis als unbefristet (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.110). Bei einer Vertragslaufzeit von mindestens 180 Tagen kann eine Probezeit von maximal 30 Tagen vereinbart werden. Für Führungskräfte und Spezialisten beträgt die Dauer zwischen drei und sechs Monaten. Erfüllt der Mitarbeiter nicht die gestellten Anforderungen, kann innerhalb dieser Periode eine sofortige Kündigung ohne weitere Konsequenzen erfolgen (vgl. Foeth, 2013, S.25ff; The World Bank, 2014a, S.243).



Spezielle Teilzeitregelungen gibt es per Gesetz nicht (vgl. Foeth, 2013, S.25ff). Es existieren jedoch Teilzeitarbeitsverhältnisse in der Praxis, welche sich mit einem Anteil von 19,5% an der gesamten formellen Beschäftigung in der Nutzung auf einem ähnlichen Niveau befinden, als beispielsweise Japan. Allerdings kann dies aufgrund des Fehlens rechtlicher Rahmenbedingungen mehr auf einen Mangel an Vollzeitbeschäftigungsmöglichkeiten, als auf eine familienfreundliche Beschäftigungspolitik zurückgeführt werden (vgl. OECD, 2014c, S.137).

Arbeitnehmerüberlassung hingegen dient in der Praxis oftmals zur Umgehung arbeits- und sozialrechtlicher Verpflichtungen, obgleich dies als illegal gilt, da zumindest per Statut ein Gleichbehandlungsgrundsatz existiert (vgl. OECD, 2015a, S.2). Hierbei haftet vorwiegend das Zeitarbeitsunternehmen, welches in einem Vertragsverhältnis zum Entleiher steht. Weiterführend dürfen keine kompletten Gewerke oder Bereiche im Entleihbetrieb betroffen sein und die dortigen Mitarbeiter dürfen nicht bereits dieselben Aufgaben erfüllen, wie die Leiharbeiter. So muss eine Begründung in der Spezialisierung der Arbeitsaufgabe zur Ermöglichung der Zeitarbeit vorliegen (vgl. Foeth, 2013, S.38f).

In Mexiko existiert keine gesetzliche Kündigungsfrist, unabhängig vom Vertragsverhältnis oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit (vgl. OECD, 2015a, S.1). Eine rechtliche Anfechtung einer Kündigung ist innerhalb von zwei Monaten möglich (vgl. De la Vega & Schiaffino, 2014, S.5). Grundlegend existiert eine Unterscheidung zwischen berechtigten und unberechtigten Entlassungen. Erstere beinhalten Freisetzungen aus wichtigem Grund und ziehen keine Abfindungszahlung nach sich. Die eventuelle Beweispflicht vor einem Arbeitsgericht ist jedoch hoch (vgl. Foeth, 2013, S.61ff). Zudem muss dem Arbeitnehmer eine schriftliche Kündigung mit Begründung ausgehändigt werden. Wird dies versäumt, entsteht die Obligation auf eine Abfindung in Höhe von drei Monatsgehältern, 20 Tageslöhnen für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit plus weitere zwölf Tageslöhne als Prämie für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit ab dem 15. Jahr sowie Ausgleichszahlungen für die verstrichene Zeit ab der Kündigung (vgl. OECD, 2014b, S.97; Baker & McKenzie, 2012, S.111f). Daher wird in der Praxis der zweite Fall vorgezogen. Bei einer unbegründeten Kündigung ist dem ehemaligen Arbeitnehmer auch eine Abfindung von mindestens drei Monatsgehältern zu zahlen, bzw. vier Monatslöhnen im Falle der Kündigung aus Rationalisierungsgründen (vgl. MacLeod, 2010, S.23). Ansonsten gelten für eine unbegründete Kündigung dieselben Abfindungsmodalitäten wie im Falle einer rechtswidrigen, begründeten Entlassung (vgl. OECD, 2015a, S.1). Für die Kündigung eines auf ein Jahr befristeten Arbeitsverhältnisses entsteht hingegen ein Abfindungsanspruch von sechs Monatsgehältern. Ab einer Beschäftigungsdauer von 20 Jahren bedarf es zur Kündigung grundsätzlich schwerwiegender Gründe (vgl. Foeth, 2013, S.48f, 72ff).

Zusätzliche Regelungen für Massenentlassungen sind im mexikanischen Arbeitsrecht nicht vorgesehen, allerdings eine Informationserfordernis der jeweiligen Gewerkschaft oder zuständigen Behörde (vgl. OECD, 2015a, S.2). Im Zusammenhang mit betriebsbedingten Kündigungen ist zur Auswahl betroffener Mitarbeiter das Senioritätsprinzip zu beachten, sodass zunächst Arbeitnehmer mit der geringsten Betriebszugehörigkeit entlassen werden. Ebenso gelten die üblichen Abfindungsregeln. Allerdings sind Verhandlungen mit der Gewerkschaft zur

betriebsbedingten Entlassung von Gewerkschaftsmitgliedern erforderlich. Das offizielle Prozedere kann je nach Ursache der Situation von einer einfachen Ankündigung bis zur Einholung einer Autorisierung der staatlichen Stellen variieren (vgl. De la Vega & Schiaffino, 2014, S.4ff).

Staatliche Versicherungsleistungen können lediglich im Alter zwischen 60 und 65 Jahren bezogen werden, was deren praktische Relevanz einschränkt (vgl. IDB, 2004, S.260). Dies kann komplementär zur nationalen Wirtschaftspolitik und Abhängigkeit von multinationalen Konzernen gesehen werden, aufgrund dessen, dass Versicherungssysteme in der Regel die Arbeitskosten erhöhen und damit den preislichen Wettbewerbsvorteil schmälern. Jedoch muss im Falle betriebsbedingter Kündigungsgründe der Vorzug von temporären Layoffs und einer möglichen Wiedereinstellung geprüft werden. Im Grundsatz sind Kündigungen jedoch eine unilaterale Arbeitgeberentscheidungen (vgl. Ribe et al., 2012, S.241ff). Allerdings zeigt der mexikanische Arbeitsmarkt im Zusammenhang mit ökonomischen Krisensituationen eine höhere Lohn- als Beschäftigungselastizität auf. Somit geschehen Anpassungen in diesem Falle zumeist mittels Gehaltsreduktion und weniger in Form von Entlassungen oder temporären Layoffs (vgl. IDB, 2004, S.121ff). Wobei die anfallenden Kündigungskosten als Instrument des praktischen Kündigungsschutzes den Liberalismus des Arbeitsmarkts einschränken. Hintergrund dessen ist insbesondere ein hoher bürokratischer Aufwand, gekoppelt mit arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsgerichten (vgl. Gwartney et al., 2014, S.116).

#### **4.4.2) Unternehmenskooperation und -führung: Informalität und geringe Standards**

In Mexiko existiert keine Trennung zwischen Firmenbesitz und -steuerung per Gesetz. Bei mehr als zwei Eigentümern oder Vorständen soll ein Gremium gebildet werden, welchem die Verantwortung zur Lenkung des Unternehmens obliegt. Ein repräsentativer Einfluss der Arbeitnehmer auf Unternehmensentscheidungen ist nicht vorgesehen (vgl. Husted & Serrano, 2001, S.4f, 14ff). Wenngleich Tendenzen der Implementierung internationaler Standards im Zeitverlauf zu erkennen sind, insbesondere im Anschluss an die Öffnung der mexikanischen Ökonomie gegenüber internationalen Märkten. Allerdings bleibt die Umsetzung der Statuten zur Unternehmensführung für die Betriebe freiwillig (vgl. Bryant-Rubio, 2005, S.2).

Mexikanische Unternehmen sind in der Regel familiengeführt. Dies betrifft rund 95% der Betriebe (vgl. Bryant-Rubio, 2005, S.1f). Insofern werden meist Familienangehörige als Mitglieder eines Vorstandsgremiums ernannt, was eine informelle Familienzentrierung des Systems der Unternehmensführung und -eignerschaft impliziert. Diese leiten die Geschäftstätigkeit und vereinen die Rollen der Eigentümer und Manager in Personalunion. Die Funktion der Kontrollinstanz mit disziplinierendem Charakter wird in Abwesenheit formeller Koordinationsinstitutionen dem Grunde nach durch Mechanismen der Produktmärkte übernommen (vgl. Husted & Serrano, 2001, S.5ff). Insofern resultiert in Mexiko eine starke Eigentümerkonzentration (vgl. Castañeda Ramos, 2000, S.3) mit durchschnittlich 67% Mehrheitsbesitz. Obwohl im Jahr 2000 eine jährliche Berichtspflicht für börsennotierte Unternehmen eingeführt wurde. Was in

der Praxis zur Folge hat, dass nur wenige Betriebe an der Börse gelistet sind. Weiterführend existieren lediglich geringe rechtliche Standards und Institutionen zur Überwachung der Einhaltung (vgl. Chong & López-de-Silanes, 2006, S.6ff).

Es gibt außerdem informelle Unternehmensgruppen mit Holding-Strukturen, charakterisiert durch gegenseitige Beteiligungen. Die Netzwerke beinhalten horizontale und vertikale Integrationen, als auch Querverbindungen in hierarchischen Kontrollstrukturen unter einer Kernfamilie (vgl. Castañeda Ramos, 2000, S.5f). Diese sind meist in den Vorstandsgremien der Mitgliedsfirmen vertreten. Die größten Konglomerate sind beispielsweise Carso Global Telecom, Telmex oder Cementos Mexicanos (vgl. Husted & Serrano, 2001, S.11f). Ziele der Bildung solcher diversifizierten Konglomerate über verschiedene Branchen hinweg sind die Reduzierung von Transaktionskosten, als auch die Ausnutzung von Skaleneffekten sowie Marktmonopolisierung und Risikostreuung. In der Regel stellen große Unternehmensgruppen leistungsstarke Exporteure dar (vgl. Castañeda Ramos, 2000, S.9f), was auf eine optimierte Struktur der Unternehmensführung hinsichtlich Profitabilität schließen lässt und der Unsicherheitsreduzierung durch einen transparenten Informationsfluss dient (vgl. Chong & López-de-Silanes, 2006, S.26ff). Jedoch herrscht für ausländische Investoren ein gewisses Maß an Unsicherheit bezüglich der Einhaltung von Bestimmungen der Unternehmensführung und Schutz von Investoren aufgrund des hohen Maßes an Intransparenz (vgl. Bryant-Rubio, 2005, S.1).

In der Regel finanzieren sich mexikanische Unternehmen lediglich zu einem moderaten Teil über den Finanzmarkt. Aufgrund des ungenügenden Investorenschutzes vor dem Hintergrund konzentrierter Mehrheitseigentümer gestaltet sich der Kapitalmarkt als einer der am wenigsten entwickelten weltweit. Dies steht wiederum der Orientierung an Marktmechanismen, angelehnt an die Strukturen einer LME, entgegen (vgl. Chong & López-de-Silanes, 2006, S.5, 34). In diesem Kontext beinhalten Unternehmensgruppen oftmals Banken oder andere Finanzinstitute zur Erlangung externen Kapitals, welche wiederum in die hierarchischen Besitzstrukturen integriert sind (vgl. Castañeda Ramos, 2000, S.12f). Eine Ausnahme macht die Automobilindustrie, welche überwiegend in ausländischer Hand liegt, was die Unterschiede in der Unternehmensführung erklärt. Insofern erscheinen ausländische greenfield Direktinvestitionen sicherer als brownfield Investments. Dies erklärt auch die starke Präsenz multinationaler Konzerne innerhalb von Mexiko (vgl. Husted & Serrano, 2001, S.9f).

#### **4.4.3) Industrielle Beziehungen: Starker Einfluss staatlicher Kontrolle**

Das System industrieller Beziehungen und insbesondere die Gewerkschaften stehen in Mexiko vorwiegend unter staatlicher Kontrolle (vgl. Tilly, 2013, S.71). Das kann bedingt als einseitiges Abhängigkeitsverhältnis gesehen werden (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.11). Insgesamt existiert eine lange Tradition des Dialogs zwischen den Akteuren der Arbeitsbeziehungen, obgleich deren Kräfteverhältnis ungleich verteilt ist (vgl. Cardoso, 2004, S.46ff). Gewerkschaften repräsentieren vorwiegend Arbeitnehmer in strategischen Kernsektoren der Privatwirtschaft, als auch des

öffentlichen Dienstes. Dergestalt sind sie den ökonomischen und politischen Eliten untergeordnet (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.31). Regierungstreue Arbeitnehmervertretungen erhalten im Gegenzug Privilegien, beispielsweise beinhaltend die geduldete Möglichkeit zum Streikaufruf (vgl. Bizberg, 2014, S.12). Der staatliche Einfluss erstreckt sich über die Mitbestimmung bei Tarifverträgen, der Mindestlohnsetzung, das Entscheidungsrecht über die Legalität eines Streiks sowie den Registrierungsprozess von Gewerkschaften (vgl. Frías, 2006, S.29). Weiterführend bestehen in Mexiko zwei differenzierte Gerichtsbarkeiten industrieller Beziehungen. Die erste reguliert die privatwirtschaftlichen, die zweite die öffentlichen Arbeitsverhältnisse. Letztere beinhaltet eine berufsgruppenexklusive und verpflichtende Mitgliedschaft in einer repräsentativen Gewerkschaft. Gemeindemitarbeiter sind hiervon ausgeschlossen und besitzen kein Recht zu Tarifverhandlungen (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.16).

Die Gewerkschaftsdichte in Mexiko schwankt in den letzten Jahren im Durchschnitt um rund 13% (vgl. Herr & Ruoff, 2014, S.17f). Allerdings sind in zahlreichen Branchen seit den 1980er Jahren starke Rückgänge von ehemals 30% zu beobachten (vgl. Fairris, 2006, S.6). Ursache ist eine Demobilisierung durch den Staat seit den späten 1970er Jahren. Dies lässt sich auf die autokratischen Liberalisierungsprozesse zurückführen, welche eine offensive Flexibilisierung und Deregulierung des Systems industrieller Beziehungen und die Schwächung der Gewerkschaften beinhalteten. Die Demokratisierung des Landes erfolgte im Anschluss, im Gegensatz zur Entwicklung in Brasilien (vgl. Bizberg, 2014, S.11ff). Letztlich führte die Liberalisierungsbeziehung zur Fragmentierung des mexikanischen Gewerkschaftssystems (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.2). Ersichtlich werden die staatlichen Restriktionen im Kontext der Registrierungsprozesse von Gewerkschaften. Föderale Gewerkschaften, Verbände und Dachverbände müssen sich beim nationalen *Sekretariat für Arbeit und Soziales* registrieren, während lokale Gewerkschaften eine Registrierung bei der örtlichen Schlichtungsstelle beantragen (vgl. Fairris, 2006, S.3). Somit ergibt sich eine hierarchische Gewerkschaftsstruktur auf Sektoren- und Unternehmensebene. Formal kann die Registrierung nur dann verweigert werden, wenn die gewerkschaftlichen Ziele gegen das Arbeitsrecht verstoßen. In der Praxis allerdings blockieren bürokratische Autoritäten die Gründung, wenn eine spätere Kontrolle durch die Regierung oder Arbeitgeber als nicht verlässlich erscheint. Dies dient einem Wettbewerbsverbot von Gewerkschaften. Zudem müssen im Sinne staatlicher Kontrolle als Voraussetzung für jegliche juristischen Akte einer Gewerkschaft, wie Tarifverhandlungen, regelmäßig die Vorstandsstruktur, als auch aktuelle Ziele an die staatliche Bürokratie gesendet werden (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.16ff).

Gewerkschafts(dach)verbände teilen sich in Mexiko in zwei Lager. Traditionelle, gemäßigte Verbände besitzen enge Verbindungen zur staatlichen Autorität. So bieten sie politische Unterstützung und Lohnzurückhaltung gegen politische Zuwendungen und Boni. Damit existiert eine privilegierte Kooperationsbeziehung, bzw. ein hierarchischer Kontrollmechanismus zwischen der Politik und den Gewerkschaften, weshalb das System oftmals als autoritärer Korporatismus bezeichnet wird (vgl. Lévesque & Murray, 2005, S.490ff). Zudem existieren unabhängige, radikalere Verbände ohne solche Vorteile (vgl. Tilly, 2013, S.74). Diese Strukturen bestehen im Grunde seit etwa 100 Jahren in abgewandelter Form fort, sodass das mexikanische System der industriellen Beziehungen als das Beständigste in Lateinamerika gilt (vgl. Cardoso,

2004, S.4f). Jedoch verringern sich die Verbindungen zwischen Politik und Verbänden seit der Abwahl der langjährigen, autoritären Regierungspartei PRI im Jahr 2000 (vgl. Lévesque & Murray, 2005, S.511). Die traditionellen Verbände kontrollieren jedoch noch immer weitgehend die Tarifverträge und sind sie in den lokalen und nationalen Schieds- und Einigungsgerichten vertreten. Diese Faktoren eröffnen ein Repräsentationsmonopol innerhalb eines Einzugsbereichs und politische Teilhabe. Das kann entweder direkt erfolgen oder mittels der Dachverbände (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.29f). Letztere sind Teil des *Arbeiterkongresses* (CT – Congreso del Trabajo), als vorherrschende Dachorganisation hinsichtlich Mitgliedsstärke, Verbindungen zum Staat, als auch institutionellen und politischen Ressourcen. Dieser dominiert das Tarifverhandlungssystem und bildet das obere Ende der hierarchischen Organisationsstrukturen (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.12). So sind etwa 67% aller Gewerkschaftsmitglieder in der Privatwirtschaft durch den CT repräsentiert (vgl. Cardoso, 2004, S.16). Obgleich dessen hegemonale Stellung über den Zeitverlauf im Rahmen der Dezentralisierungs- und Fragmentierungsstrategie der Regierung seit den 1980er Jahren abnimmt. Einhergehend mit einer stärkeren Rivalität zwischen den Gewerkschaften (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.13f). Mitgliedsgewerkschaften besitzen das Vorrecht zu Tarifverhandlungen (82% aller geschlossenen Tarifverträge) und erhalten Sitze in den tripartistischen Arbeitsverwaltungsmechanismen (Kommissionen und Gerichten). Unabhängige Gewerkschaften hingegen sind marginalisiert (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.29f). Damit können mexikanische Gewerkschaften weniger als Ausdruck demokratischer Institutionen, denn mehr als Verlängerung der staatlichen Machtausübung und Arbeitsmarktkontrolle angesehen werden (vgl. Tilly, 2013, S.74). Dies korrespondiert ebenfalls mit dem Fakt, dass Produktivitätsgewinne seit den späten 1980er Jahren fast völlig von der Lohnentwicklung entkoppelt sind, sodass die zusätzlichen Gewinne beinahe ausschließlich eine Erhöhung der unternehmerischen Renditen bedeuten (vgl. Palma, 2005, S.980f).

Gewerkschaften sind zumeist auf Unternehmensebene organisiert, was ein Kernelement des dezentralisierten Systems darstellt (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.116). Weiterführend ist eine gewerkschaftliche Organisation erst bei Arbeitgebern ab 20 Mitarbeitern zulässig (vgl. Cardoso, 2004, S.23), da zur Gründung eine Gruppe von 20 Mitgliedern benötigt wird, entweder innerhalb eines Betriebs, eines Berufszweigs oder einer Branche. Dem Grundsatz nach ist jede bei den offiziellen Stellen registrierte Gewerkschaft zur Führung von Tarifverhandlungen bevollmächtigt (vgl. Fairris, 2006, S.3). Sie kann per Gesetz Mitglieder in mehreren Unternehmen, verschiedenen Branchen, über Bundesstaatsgrenzen hinweg und in unterschiedlichen Berufsgruppen repräsentieren (vgl. Frías, 2006, S.5). Zudem existieren regionale Verbände und nationale Dachverbände, welche eine universelle und übergreifende Koordination und Organisation beinhalten (vgl. Cardoso, 2004, S.78f). Insgesamt gibt es etwa 30 Dachverbände, welchen sich die Gewerkschaften nach Wahl anschließen können und die teilweise unterschiedliche Strategien, Positionen oder Ideologien vertreten, insbesondere in der Höhe von Lohnforderungen und Aggressivität gegenüber Arbeitgebern (vgl. Frías, 2006, S.3f, 15ff). Der größte traditionelle Dachverband innerhalb der CT ist die *Confederation of Mexican Workers* (CTM) (vgl. Tilly, 2013, S.74). Die Mehrheit der Arbeitnehmer in der Automobil- und Metallindustrie sind hierin organisiert (vgl. Lévesque & Murray, 2005, S.490). Weitere traditionelle

Dachverbände sind die *Revolutionary Confederation of Peasant Workers* (CROC) und die *Regional Confederation of Mexican Workers* (CROM) (vgl. Cardoso, 2004, S.17). Diese treten gemäßiger auf, als ihre unabhängigen Pendanten. So vertreten sie meist Lohnforderungen über ihre Mitgliedsgewerkschaften, welche vorwiegend an der Inflationsrate und Produktivität orientiert sind. Allerdings gibt es Unterschiede zwischen den Dachverbänden. So wird CROC üblicherweise mit Unternehmen geringerer Produktivität und dergestalt mit geringeren Lohnforderungen assoziiert, verglichen speziell mit CTM. Ergo herrscht durchaus Konkurrenz um Mitgliedschaften (vgl. Frías, 2006, S.7ff, 21f). Die *National Workers' Union* (UNT) bildet den größten alternativen Dachverband und stellt als stärkste unabhängige Kraft eine Alternative zum offiziellen Arbeiterkongress dar. Sie repräsentiert unabhängige Verbände und beinhaltet etwa 1,5 Millionen Arbeitnehmer (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.29f). Weiterführend tritt die UNT für die Demokratisierung mexikanischer Gewerkschaften, als auch deren Entkopplung von staatlichen Einflüssen ein und opponiert gegen weitere Liberalisierungsprozesse. Die Trennung der Verbindung von Staat und offiziellen Gewerkschaften der CT konnte jedoch bislang nicht vollzogen werden (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.15), sodass mittels hierarchischer Strukturen der gewerkschaftlichen Organisation noch immer eine Beeinflussung der Gewerkschaftsaktivitäten durch den Staat stattfindet (vgl. Frías, 2006, S.2f). Die *Authentic Labor Front* (FAT) repräsentiert als Mitgliedsverband der UNT Arbeitnehmer der Fertigungsindustrie in den Provinzen (vgl. Cardoso, 2004, S.17f) und kann als der aktivste und stärkste unabhängige Verband angesehen werden (vgl. Oliver, 2012, S.215). Zudem koordiniert die UNT zahlreiche Gewerkschaften des Dienstleistungssektors sowie des öffentlichen Dienstes. Ein weiterer unabhängiger Dachverband ist seit 1995 die *First of May Inter-union Coordination* (CIPM), welche in verstärktem Maße eine Ausweitung der gewerkschaftlichen Organisation im informellen Sektor voranzutreiben versucht (vgl. Cardoso, 2004, S.17f). Zudem setzen sich die unabhängigen Verbände und Gewerkschaften der UNT verstärkt für die Reform des mexikanischen Arbeitsrechts ein, welche bislang jedoch nicht umgesetzt wurde (vgl. Oliver, 2012, S.214f). Grundsätzlich sind Gewerkschaften offen und vertreten Arbeitnehmer unabhängig vom Qualifikationsniveau innerhalb eines Unternehmens. Die stärksten gewerkschaftlichen Aktivitäten finden sich im industrialisierten Norden und Zentrum des Landes. Während sie im ländlichen und ärmeren Süden kaum vertreten sind (vgl. Tilly, 2013, S.75).

Die Organisation von Arbeitgebern in Mexiko ist zweigeteilt. Beide Typen sind gesetzlich reguliert. Zur Bildung eines Arbeitgeberverbandes bedarf es mindestens drei Unternehmen aus einer oder mehreren Branchen unter Einhaltung der Registrierungspflicht. Weiterführend ist auch der Zusammenschluss zu Dachorganisationen möglich (vgl. Foeth, 2013, S.85). Die korporatistische Seite, geregelt durch das föderale Arbeitsgesetz, beinhaltet die arbeitgeberseitige Spitzenorganisation *Employers' Confederation of the Mexican Republic* (COPARMEX), welcher über 36.000 Unternehmen angehören. Theoretisch sollten Dachverbände die Arbeitgeber in branchenweiten Tarifverhandlungen repräsentieren. Aufgrund deren Fehlens in der Praxis spielen sie im Verhandlungskontext auf Unternehmensebene jedoch keine Rolle, ausgenommen bei Verhandlungen von ‚law contracts‘ (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.30). Die

nicht-korporatistische Seite wird durch den *Act on Employers' Chambers and their Confederations* geregelt. Dergestalt sind im *Mexican Entrepreneurial Information System* 335 Kammern im Jahr 2008 registriert, welche entweder auf nationaler, regionaler oder Gemeindeebene organisiert sind. Unternehmen der Fertigungsindustrie kooperieren meist auf Branchenebene. Die beiden nationalen Dachverbände sind die *Confederation of National Chambers of Commerce, Services and Tourism* (CONCANACO) sowie die *Confederation of Manufacturing Chambers* (CONCAMIN). Die arbeitgeberseitige Mitgliedschaft ist seit 1996 freiwillig (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.30f).

In Mexiko existieren per Gesetz zwei Formen kollektiver Vereinbarungen. Der Haustarifvertrag (*Collective Bargaining Agreements*) sowie *law contracts*. Letztere können auf lokaler oder nationaler Ebene verhandelt und für verpflichtend erklärt werden, in einem oder mehreren Bundesstaaten, für einen oder mehrere ökonomische Aktivitätsbereiche oder das gesamte Land. Bisher existieren lediglich sieben *law contracts* in Branchen der Fertigungsindustrie als Branchen- oder Flächentarifvertrag (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.42). Einfache Tarifverträge hingegen können zwischen einer oder mehrerer Gewerkschaften mit einem oder mehreren Arbeitgebern, bzw. einem oder mehreren Arbeitgeberverbänden verhandelt werden (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.117). Tarifverhandlungen finden in Mexiko mehrheitlich auf lokaler Unternehmensebene statt, da eine koordinierte Arbeitnehmerrepräsentation nicht existiert (vgl. Cazes et al., 2012, S.6; Schneider & Karcher, 2010, S.628). Allerdings besitzen Flächentarifverträge rechtlich Vorrang vor Haustarifverträgen. Kollidieren Regelungen, gilt das Günstigkeitsprinzip (vgl. Foeth, 2013, S.90f). Repräsentiert mehr als eine Gewerkschaft die Mitarbeiter eines Betriebs, so besitzt die mitgliederstärkste das Mandat zur Unterzeichnung von Tarifverträgen. Gewerkschaftlicher Pluralismus, obgleich in der Theorie existent, ist durch Ausschlussklauseln in den Tarifverträgen unterbunden. Diese sollen dem Schutz der Arbeitgeber dienen. Ist diese Mehrheit nicht mehr gegeben, kann ein Tarifvertrag während dessen Laufzeit für nichtig erklärt werden. Werden Tarifverträge nicht neu verhandelt, bestehen die Regelungen automatisch fort. Lediglich Löhne müssen per Gesetz jährlich neu ausgehandelt werden (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.18f). Obgleich der Beitritt zu einer Gewerkschaft in Mexiko per Verfassung freiwillig ist, können Tarifverträge Regelungen beinhalten, welche ausschließlich die Einstellung von gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern erlauben, bzw. Kündigungen für Nicht-Mitglieder vorschreiben (vgl. Cardoso, 2004, S.79; Frías, 2006, S.5). Verhandlungen, wenn von der Arbeitnehmerseite gefordert, sind für Arbeitgeber verpflichtend. Weiterhin gilt ein Tarifvertrag erst dann als gültig, wenn die staatlichen Autoritäten ihre Zustimmung erteilt haben (vgl. Cardoso, 2004, S.80ff). Zudem darf der gesetzlich geregelte Mindeststandard des Arbeitsrechts nicht unterschritten werden (vgl. Foeth, 2013, S.17). Tarifvertragliche Konditionen sind gültig für alle im Vertrag definierten Mitarbeitergruppen des Arbeitgebers. Die Ausweitung lokaler Vereinbarungen hingegen stellt einen politischen Prozess dar. Das Vorrecht besitzt die staatlich administrative Autorität (vgl. Cardoso, 2004, S.81ff). Alternativ kann die Ausweitung durch eine Gewerkschaft mit Zwei-Drittel-Mehrheit der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer einer Region oder Branche beantragt werden. Ist dieses Verfahren genehmigt, müssen die affektierten Arbeitgeber- und Arbeitnehmerrepräsentanten sowie die

Mehrheit der betreffenden Arbeitnehmer und Arbeitgeber der Ausweitung zustimmen. Die maximale Laufzeit beträgt hierbei zwei Jahre (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.17ff). Ein weiteres Organ zur Ausübung staatlicher Kontrolle sind die lokalen, tripartistischen Einigungsstellen, bestehend aus Vertretern der staatlichen Administration, der Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Diese können bestehende Konditionen von Tarifverträgen oder law contracts modifizieren, die Legalität von Streiks beurteilen und deren Realisierung überwachen (vgl. Cardoso, 2004, S.84). Streiks können entweder von der repräsentativsten Gewerkschaft ausgerufen werden, oder von jener, die den bestehenden Tarifvertrag unterzeichnete (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.22f). Insgesamt sind der Handel, das Baugewerbe sowie die Fertigungsindustrie für durchschnittlich 60% aller Streiks verantwortlich, was mit deren hoher gewerkschaftlicher Organisation zusammenhängt (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.45).

Hauptsächlich werden auf lokaler und regionaler Ebene jährlich Gehaltsstrukturen verhandelt. Lohnzuwächse sind jedoch nur dann effektiv, wenn sie das Ergebnis von Verhandlungen mit der staatlich kontrollierten Gewerkschaftsstruktur unter dem Dach des CT sind. Betriebsinterne Themen der Arbeitsorganisation sind selten Bestandteil von Tarifverhandlungen (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.42f). Darüber hinaus können auch Arbeitszeiten, Senioritätsregelungen, Kündigungsschutzbestimmungen, interne Weiterbildung oder sonstige Boni thematisiert werden (vgl. Fairris, 2006, S.3). Tariflich vereinbarte Bestimmungen werden auch auf nicht gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter ausgeweitet (vgl. Foeth, 2013, S.90). Über den Zeitverlauf hinweg kann gleichermaßen eine Abnahme der Komplexität von Tarifverhandlungen festgestellt werden, sodass diese sich für Unternehmen flexibler gestalten (vgl. Cardoso, 2004, S.30f). Dies führt insgesamt zu zunehmend unilateralen Entscheidungsbefugnissen von Arbeitgebern bezüglich der Organisation der Arbeitskräfte. In strategisch wichtigen und dynamischen Wirtschaftssektoren, wie der Automobilindustrie, existiert jedoch nach wie vor ein starker gewerkschaftlicher Schutz. Diese bilden allerdings die Ausnahme, sodass Tarifverhandlungen im Allgemeinen eher selten sind. Somit kann das System der industriellen Beziehungen institutionell als komplementär zur ökonomisch liberalen Grundorientierung interpretiert werden (vgl. Bizberg, 2014, S.11ff). Weiterführend kann insbesondere in großen und mittleren Firmen eine relativ stabile gewerkschaftliche Organisation festgestellt werden (vgl. Cardoso, 2004, S.31). Insgesamt kann empirisch nachgewiesen werden, dass Gewerkschaften in Mexiko einen positiven Einfluss auf die Löhne insbesondere von schlechter bezahlten Arbeitnehmergruppen aufweisen und damit die Lohndispersion und soziale Ungleichheit tendenziell reduzieren (vgl. Fairris, 2006, S.8). Die gemessene Lohndifferenz zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und Nicht-Mitgliedern beträgt zwischen ca. 5-15%. Zudem wird eine Reduzierung von Kündigungen festgestellt, wenngleich vorwiegend bei ausländischen Unternehmen (vgl. Freeman, 2009, S.23). Weiterführend kann jedoch konstatiert werden, dass die gewerkschaftliche Organisation einen deutlichen, positiven Effekt auf die interne Weiterbildung besitzt. So sinkt ebenfalls die personelle Fluktuation bei Vorhandensein einer Gewerkschaft, was einerseits auf die monetären und konditionellen Faktoren sowie andererseits auf die Möglichkeit zur Beteiligung zurückgeführt werden kann. Dieser Effekt verstärkt sich noch bei Unternehmen mit hoher ausländischer Beteiligung (vgl. Fairris, 2006, S.10ff).



Eine gewerkschaftliche Aktivität auf Arbeitsebene, als auch eine arbeitgeberseitige Informationspflicht über Daten der ökonomischen Situation sind gesetzlich nicht vorgesehen, was die Verhandlungsposition von Gewerkschaften erheblich schwächt (vgl. Cardoso, 2004, S.32). Es existieren ebenso keine Betriebsratsstrukturen oder Mitbestimmungspflichten (vgl. Foeth, 2013, S.86f). In der Praxis orientiert sich die gewerkschaftliche Organisation entlang von regionalen Branchenstrukturen und bildet oftmals lokale Referenzpunkte innerhalb der Unternehmen zur Repräsentation auf der Arbeitsebene. In der Automobilindustrie gestalten Gewerkschaften der CTM nur selten aktiv Veränderungsprozesse mit. Hintergrund ist, dass traditionelle Gewerkschaften historisch bedingt kaum gegen die staatlich und arbeitgeberseitig induzierten, marktbasierenden Mechanismen opponieren. Obwohl deutliche, lokale Divergenzen des praktizierten Mitbestimmungsgrads auftreten, welche von einer Marginalisierung bis zur aktiven Konsultation reichen (vgl. Lévesque & Murray, 2005, S.490f, 497ff).

#### **4.4.4) Humankapitalprofil: Akkumulation allgemeinen Humankapitals**

In Mexiko existiert ein ähnliches Bildungssystem des lateinamerikanischen Modells, wie in Brasilien, vorgestellt in Abschnitt 4.7.4 (vgl. The World Bank, 2008, S.34). Ein Unterschied liegt in der stärkeren Rolle des Staates zur Bereitstellung und Gestaltung der Bildungsgänge. Während Unternehmen nur wenige Anreize zur Ausbildung erhalten (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.112). Dabei besitzen etwa 47% der Arbeitskräfte maximal einen Schulabschluss der Primarstufe, rund 29% absolvieren die Sekundarstufe, ca. 11,3% können eine tertiäre Ausbildung vorweisen und etwa 12% sind ohne Bildung (vgl. Ribe et al., 2012, S.74; WEF, 2013, S.351; The World Bank, 2008, S.8). Die berufliche Ausbildung besitzt einen Anteil von 16% am gesamten sekundären Bildungssektor (vgl. WEF, 2013, S.353). Die durchschnittliche Schuldauer beträgt etwa 6,7 Jahre (vgl. The World Bank, 2008, S.8). Hauptursache des geringen Niveaus an Humankapital ist weniger die Verbreitung des Bildungssektors, sondern vielmehr die Qualität der Bildungseinrichtungen, mit Ausnahme von Managementschulen (vgl. WEF, 2014, S.271). Weiterführend verzeichnet Mexiko seit den 1980er Jahren die höchsten Wachstumsraten der durchschnittlichen Schuldauer in Lateinamerika und liegt etwa auf dem Niveau asiatischer Länder (vgl. IDB, 2004, S.32).

Der obere sekundäre Bildungssektor beinhaltet drei Optionen. Es existieren die allgemeine obere Sekundarstufe, welche die Schüler auf eine höhere Bildung vorbereitet, die technologische obere Sekundarstufe zur Einleitung entweder eines akademischen oder technischen Berufspfades und die technische Fachausbildung mit zahlreichen Ausbildungsgängen. Ein institutionelles Problem hierbei ist, dass zwischen den Subsystemen keine Mobilität besteht, was in höheren Abbruch-, bzw. geringen Absolventenquoten resultiert. Der hohe schulische Anteil impliziert eine Konzentration auf allgemeines Humankapital (vgl. Tan & Nam, 2012, S.91). Weiterführend kann zudem der relative Mangel an adäquat ausgebildeten Absolventen der Sekundarstufe als Hindernis für die Ökonomie angesehen werden. Insgesamt bestehen rund

zwei Drittel aller beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen zur Akkumulation spezifischen Humankapitals aus on-the-job Trainings in Unternehmen. Die Häufigkeit und Intensität dessen korrelieren positiv mit der betrieblichen Innovationskraft und Produktivität (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.122ff).

Das mexikanische Ausbildungssystem wird koordiniert vom Sekretariat für Arbeit und soziale Sicherheit mittels des nationalen Büros für Training und Produktivität, in Zusammenarbeit mit dem Sekretariat für Bildung, durch dessen System der technischen Berufsbildung, bestehend aus mehreren Institutionen (CONALEP, CECATI, CETI, CBTI). Die Umsetzung der Ausbildungsprogramme liegt jedoch weiterhin in der Verantwortung der Privatwirtschaft (vgl. ILO, 2001, S.6). So wird über die Hälfte des unternehmensexternen, beruflichen Bildungsaufwands durch private Institutionen geleistet (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.122). Gegenteiliges gilt für die nationalen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, welche vorwiegend in staatlichen Universitäten, wie der Nationalen Universität von Mexiko oder Instituten stattfinden. So ist ein Großteil der Forscher nicht in privatwirtschaftlichen Betrieben beschäftigt, was den Konkurrenzdruck verringert. Dies impliziert auch eine weniger starke Interaktion und Koordination zwischen Staat und Privatwirtschaft (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.167, 180ff). Das Sekretariat für Arbeit und soziale Sicherheit forciert ebenfalls das tripartistische Komitee (CONOCER) zur Standardisierung und Zertifizierung berufsbezogener Kompetenzen unter Einbezug von Gewerkschaften und Arbeitgebervertretern. Zudem existieren bilaterale Komitees auf Unternehmensebene zur konkreten Installation der Programme (vgl. ILO, 2001, S.26). Damit kann generell konstatiert werden, dass staatliche Autoritäten in Mexiko eine stärkere Rolle in der Gestaltung der Bildungs- und Forschungsinstitutionen einnehmen, als dies in Brasilien der Fall ist (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.14). Insgesamt ähnelt das mexikanische (Aus-)Bildungssystem eher der US-amerikanischen Variante. So dominiert in den beruflichen Bildungsinstitutionen die schulische Vermittlung allgemeinen Humankapitals (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.113).

Zur Erhöhung der Produktivität von kleinen und mittleren Unternehmen wurde 1988 das staatlich subventionierte Bildungsprogramm CIMO-PAC (Integrated Quality and Modernization Program) eingeführt, welches finanzielle Unterstützung zu Aus- und Weiterbildungszwecken, Trainingspersonal und Ausbildungsprogrammen bereitstellt. Zwischen 2000 und 2006 wurden so etwa 1,6 Millionen Arbeitnehmer bei 226.000 begünstigten Firmen ausgebildet (vgl. Almeida & Cho, 2012, S.124f). Ziele sind die Erhöhung betrieblicher Produktivitätsraten, des Humankapitalbestands sowie der Produktqualität. Schirmherr ist das Sekretariat für Arbeit. Zudem stößt das Programm auf wachsendes Interesse bei Unternehmensverbänden, welche in zunehmender Zahl partizipieren (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.129). Alle Bundesstaaten sowie der *Federal District of Mexico* besitzen zumindest eine CIMO-Einrichtung. Diese identifizieren lokale Trainingsanbieter, organisieren Workshops und machen Firmen zur Durchführung von Trainingsprogrammen ausfindig (vgl. The World Bank, 2008, S.52).

#### **4.4.5) Zwischenfazit: DME mit staatlich koordinierter Entwicklungsrichtung zur LME**

Mexiko ist gekennzeichnet durch eine tendenziell passive staatliche Regulationsfunktion der Ökonomie. So ist das Bankensystem, insbesondere die Zentralbank, unabhängig von der öffentlichen Hand. Die mexikanische Arbeitsmarktpolitik und wohlfahrtsstaatliche Orientierung dienen vorwiegend der Kompensation von Marktfehlern in einer ansonsten marktorientierten Ökonomie (vgl. Bizberg, 2014, S.9f). Obgleich die staatliche Autorität auch im Anschluss an die Liberalisierungsbewegung der 1980er Jahre in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Währungsfonds noch immer eine moderate Kontrollfunktion innerhalb der Arbeitsmarktinstitutionen, insbesondere der industriellen Beziehungen, ausübt (vgl. Tilly, 2013, S.71).

Staatlich Eingriffe zielen in der Regel auf die Erhöhung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit sowie Attraktion ausländischer Direktinvestitionen (vgl. Palma, 2005, S.967f, 974ff). Am Deutlichsten wird das im Rahmen der Marginalisierung von Gewerkschaften, bzw. deren enger Anbindung an staatliche Autoritäten. Hierdurch kann das System der industriellen Beziehungen effektiv kontrolliert und nach wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten programmatisch ausgerichtet werden (vgl. Lévesque & Murray, 2005, S.490ff). Charakteristisch ist in diesem Zusammenhang außerdem die langsame ökonomische Entwicklung der heimischen Wirtschaft. Entstehende Vorteile wirken hauptsächlich für ausländische Konzerne und werden kaum mittels Lohnerhöhungen an die Arbeitnehmer oder Unterstützungsleistungen an heimische Arbeitgeber weitergegeben (vgl. Fortunato & Razo, 2014, S.268f). Insbesondere hinsichtlich der verschärften Konkurrenz mit China um arbeitsintensive Tätigkeiten bleibt die Profitmaximierung der ausländischen Unternehmen politisches Kerninteresse (vgl. Palma, 2005, S.952ff).

Insgesamt stellt vor allem der Bildungssektor ein Hindernis für die weitere, ökonomische Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit Mexikos. Obgleich sich die institutionelle Verbreitung und Qualität infolge von staatlichem Engagement und einer verstärkten Kooperation mit der Privatwirtschaft stark verbessert. Jedoch liegt der Fokus, geschuldet dem durchweg hohen schulischen Anteil aller Bildungsgänge, auf der Akkumulation von allgemeinem Humankapital (vgl. Tan & Nam, 2012, S.91) nach US-amerikanischem Vorbild. So besitzen Unternehmen kaum Anreize zur Beteiligung an einer berufsspezifischen Ausbildung (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.113).

Tabelle 19: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Mexiko)

		VoC-Dimensionen (Kernelemente)				
		Industrielle Beziehungen	Berufsbildung/ Humankapital	Unternehmensführung	Unternehmenskooperation	Mitarbeiterbeziehungen
Mexiko	VoC-Modell/ Entwicklung					
	DME / LME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Staatliche Einflussnahme</li> <li>- Traditionelle Gewerkschaften mit starker Verbindung zum Staat</li> <li>- Starke Machtasymmetrie zu Lasten der Arbeitnehmer</li> <li>- Kooperationsorientierung mit Unternehmen</li> <li>- Arbeitgeberverbände ohne praktischen Einfluss</li> <li>- Staatliche Zustimmung zu Tarifverträgen nötig</li> <li>- Repräsentation definiert per Tarifvertrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildungssystem mit geringer Qualität</li> <li>- Niedriges Niveau an Humankapital</li> <li>- Dominanz staatlich koordinierter und privatwirtschaftlicher Institutionen</li> <li>- Kaum Unternehmensbeteiligung</li> <li>- Großer schulischer Anteil in Bildungsgängen</li> <li>- Fokus auf allgemeines Humankapital</li> <li>- Weiterbildung begrenzt auf on-the-job Trainings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe formelle Standards</li> <li>- Dominanz familiengeführter Unternehmen</li> <li>- Management und Shareholder in Personalunion</li> <li>- Eigentumskonzentration</li> <li>- Hierarchische Unternehmensführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominanz informeller Kooperation über familiäre Netzwerke</li> <li>- Starke Präsenz multinationaler Konzerne</li> <li>- Bspw. Automobilindustrie unter fremder Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Beteiligung an Unternehmensscheidungen</li> <li>- Bindungen eher kurzfristig</li> </ul>
Implikationen zur Flexibilitätsstrategie		<b>Außenorientierte/forciert liberale Low road-Strategie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf Marktattraktion und optimale Faktorallokation</li> <li>- Aktive Deregulierung und Preissenkung durch staatliche Einflussnahme</li> <li>- Gleichgewicht: Moderates, allgemeines Humankapital und niedrige Löhne</li> </ul>				

(Eigene Darstellung)

Insgesamt jedoch gelten die günstigen Arbeitskosten in Kombination mit einem durchschnittlich niedrigen Qualifikationsniveau, als auch die niedrigen Standards der Arbeitsbedingungen, bzw. geringen Regelungsdichte des Arbeitsmarkts als wesentliche Wettbewerbsfaktoren der mexikanischen Ökonomie für ausländische Investoren, gemäß der Definition einer DME. Insbesondere im Rahmen des NAFTA-Abkommens ist Mexiko ein bevorzugter Standort der US-amerikanischen Fertigungsindustrie (vgl. Oliver, 2012, S.232ff) im Sinne einer ‚verlängerten Werkbank‘. Wie eingangs erwähnt, stärken die Import- und Exportstrukturen diese Interpretation (vgl. Palma, 2005, S.943ff), als auch die hohe Platzierung im ökonomischen Komplexitätsindex. Die Wirkung der geografischen Nähe und ökonomischen Abhängigkeit zu den USA kann auch dadurch verdeutlicht werden, dass Mexiko zwar prinzipiell über eine arbeitnehmerfreundliche Gesetzgebung im Rahmen der Civil Law-Tradition verfügt, die regulatorische Ausgestaltung und gelebte Praxis jedoch einer LME ähneln (vgl. Oliver, 2012, S.199ff). Dergestalt weist der Arbeitsmarkt eine sehr hohe Flussgeschwindigkeit auf, was mitunter durch die kurzfristigen Arbeitsverhältnisse erklärt werden kann (vgl. ILO, 2014d, S.27; Schneider & Karcher, 2010, S.638ff). Bisher erfolglose Reformversuche und Opposition gegen weitere Liberalisierungsbemühungen von Seiten der Gewerkschaften untermauern die Entwicklungstendenz. Damit vollzieht der Staat insgesamt eine aktive Deregulierung des Arbeitsmarkts, gekennzeichnet durch dauerhafte Lohn- und Gewerkschaftsrepressionen zur Erhaltung des Wettbewerbsvorteils (vgl. Bizberg, 2014, S.13ff; Boyer, 1994, S.63ff).

Die resultierenden Möglichkeiten der Unternehmensflexibilität führen verstärkt zur Anwendung einer Low road-Strategie, wie die nachfolgende Tabelle 20 darstellt.

Tabelle 20: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Mexiko)

		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>2</sup>	Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>3</sup>
Mexiko	VoC-Modell/ Entwicklung	DME / LME			
		<b>Geringe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixierte Schichtmodelle/Arbeitszeiten</li> <li>- Überstunden (definitiv)</li> <li>- Gleitzeit (ohne Konten)</li> <li>- Teilzeit (ohne Regelung)</li> </ul>	<b>Geringe Ausprägung:</b> <b>Tayl./ford. Arbeitsorganisation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evtl. Gruppenstrukturen</li> </ul> <b>Qualifizierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringes allgemeines Humankapital</li> <li>- Interne Trainings</li> </ul>	<b>Mittlere/Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsbedingte Kündigungen mit Abfindung</li> <li>- Temporäre Layoffs (selten)</li> </ul> <b>Begründungspflichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befristungen</li> <li>- Arbeitnehmerüberlassung</li> </ul>	<b>Produktionsstandort:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsintensive Tätigkeiten</li> <li>- Montage/Fertigung</li> </ul>
<b>Kernelemente der Flexibilitätsstrategie (Low road)</b>		<b>Standardisierte Massenproduktion bei geringer/mittlerer Komplexität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapazitiver Ausgleichsmechanismus: Variable Personalstärke</li> <li>- Tendenziell volatile Beschäftigungsverhältnisse und Fokus auf extern numerische Flexibilität</li> <li>- Tayloristische/Fordistische Arbeitsorganisation mit geringer Personaleinsatzflexibilität</li> <li>- Staatsnahe, arbeitgeberfreundliche Gewerkschaften für hohes Kooperationsniveau</li> <li>- Weitgehend unternehmenszentrierte Flexibilitätssteuerung bei geringer Regelungsbasis</li> </ul>			

<sup>1</sup>Prinzipiell gesetzlich verfügbare Instrumente

<sup>2</sup>Schlussfolgerungen abgeleitet aus Humankapitalakkumulation, institutionellen Gegebenheiten und Prinzipien der Unternehmensführung

<sup>3</sup>Schlussfolgerungen zur Position in einem Konzernverbund der Produktionsindustrie (abgeleitet aus nationaler Wettbewerbsstrategie)

(Eigene Darstellung)

Abseits einfacher Mehrarbeit, welche vor dem Hintergrund hoher Arbeitszeiten im internationalen Durchschnitt gesetzlich limitiert ist, existieren kaum Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeitszeit im Sinne der intern numerischen Flexibilitätsdimension (vgl. Foeth, 2013, S.46f). Die drei rechtlich vordefinierten Schichtzeitmodelle können nur eingeschränkt in diese Richtung gedeutet werden, da sie kaum unternehmerischen Entscheidungsspielraum zulassen. Die hohen Jahresarbeitszeiten hingegen deuten auf eine liberale Praxis der Arbeitszeitregelungen hin (vgl. OECD, 2014c, S.143). Aufgrund des mäßigen Niveaus an spezifischem Humankapital sind Maßnahmen der intern funktionalen Flexibilität nur eingeschränkt möglich. Deren Realisierbarkeit besteht hauptsächlich aus den internen on-the-Job Trainings (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.122ff). Letztlich konzentriert sich die Flexibilisierungsstrategie auf ‚Hire-and-fire‘-Mechanismen der extern numerischen Flexibilität, welche auf ein Minimum verregelt sind. Einzige Hürden bilden die Abfindungsoptionen, die eher als partieller Ausgleich weitläufig fehlender, sozialstaatlicher Institutionen zu interpretieren sind, denn als effektives Instrument des Beschäftigungsschutzes (vgl. OECD, 2015a, S.1; Ribe et al., 2012, S.241ff).

Insgesamt ergibt sich unter Einbezug der genannten Faktoren ein tayloristisches oder fordistisches Massenproduktionssystem, ausgelegt auf wenig komplexe Montageprozesse, im Sinne einer Export- und Produktionsplattform für vorwiegend US-amerikanische Konzerne (vgl. Humphrey & Memedovic, 2003, S.10f). Aufgrund deren Spezifität als LME kann von einem eher moderaten Komplexitäts- und Qualitätsniveau ausgegangen werden, was die Orientierung an einer rein preislichen Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Mexiko unterstreicht (vgl. Brown, 2007, S.3).

#### 4.5) Türkei: Staatliche und informelle Koordinationsmechanismen

Im Zuge der Entwicklungszusammenarbeit mit dem Internationalen Währungsfonds und der Weltbank in den 1980er Jahren wurde eine Liberalisierung der staatszentrierten Kapital- und Gütermärkte in der Türkei erreicht (vgl. Erdoğan, 2007, S.153) sowie eine verstärkte Privatisierung der Wirtschaft (vgl. Karadag, 2010, S.5). Die ökonomische Restrukturierung schloss weiterhin staatliche Subventionierung und Unterstützung mit ein, als auch reziproke Interdependenzen zwischen den familialen Unternehmensnetzwerken und der Politik. Somit blieben die zentralisierten Koordinationsmechanismen im Grundsatz bestehen (vgl. Karadag, 2010, S.14ff). Der Privatisierungsprozess wurde nicht abgeschlossen, sodass insbesondere in den Metropolregionen Istanbul und Ankara noch zahlreiche Unternehmen staatsgeleitet sind (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.9ff). Allerdings besitzen diese in 2009 lediglich einen Anteil von 9% am nationalen BIP und seit 1985 ist ein Rückgang staatlicher Beschäftigung um 65% zu verzeichnen, beschleunigt im Rahmen der Verhandlungen zum Eintritt in die EU (vgl. Bakir et al., 2009, S.2; Gwartney et al., 2014, S.167). Ebenfalls der Bankensektor ist zu großen Teilen in öffentlicher Hand. So resultiert eine unvorhersehbare Finanzpolitik, einhergehend mit sprunghaften Änderungen der Geldpolitik der türkischen Zentralbank (vgl. Karadag, 2010, S.10ff). In der Folge entsteht ökonomische Unsicherheit der Marktakteure infolge zentralisierter, politischer Volatilität (vgl. Christensen, 2007, S.184). Weiterführend kann empirisch bestätigt werden, dass sich die fiskalpolitische Volatilität und Inflation tendenziell negativ auf das nationale Wirtschaftswachstum auswirken (vgl. The World Bank, 2006, S.24).

Hauptmerkmal der türkischen Ökonomie ist die Existenz moderat komplexer sowie einfacher Wirtschaftszweige mit hoher Heterogenität der Güter innerhalb der Sektoren. Im Zeitverlauf seit 1988 lässt sich eine deutliche Erhöhung der ökonomischen Komplexität von überwiegend Textilindustrie (vgl. Öz, 2002, S.512) hin zu Maschinenbau- und Metallerzeugnissen erkennen. Dies veranschaulicht einen wirtschaftlichen Aufholprozess des Landes (vgl. Hausmann et al., 2011, S.327), was zu einer verstärkten Konzentration auf medium-tech Sektoren, insbesondere auf die Fertigungsindustrie als Wettbewerbsgrundlage, führt. Vor allem große Unternehmen und Netzwerke agieren in diesem Sektor, vorwiegend auf dem formellen Arbeitsmarkt (vgl. Bartalevich, 2014, S.35). Der Dienstleistungssektor stellt in der Türkei jedoch den Fokus des formellen Arbeitsmarkts dar und trägt 62,2% zum nationalen BIP bei, gefolgt vom produzierenden Gewerbe mit 28% und der Landwirtschaft mit 9,8%. Im Jahr 2010 sind die Russische Föderation, Deutschland und China die wichtigsten Importnationen. Vorwiegend werden mineralische Brennstoffe mit 20,7%, Maschinen mit 11,5% sowie Eisen und Stahl mit 8,7% eingeführt. Hierauf folgen elektronische Erzeugnisse mit 7,9% und Kraftwagen mit 7,2% (vgl. Destatis, 2011a, S.2ff). In 2008 bildeten der Maschinenbau- und metallverarbeitende Sektor, gefolgt von der Bekleidungsindustrie sowie dem Baugewerbe den größten Teil der türkischen Exportstruktur ab (vgl. Hausmann et al., 2011, S.327). Industrielle Güter besitzen einen Anteil von 40,4% an den Bruttoexporten der Türkei. Der Anteil von Dienstleistungsexporten liegt bei 48,2%. Primäre Produkte entsprechen einem Gesamtexportanteil von 11,3% (vgl. WTO, 2014c, S.147), während Güter des Verarbeitenden Gewerbes insgesamt einen Anteil von ca.

90% aller Exporte innehaben, was einen Beleg für die Spezialisierung ökonomischer Aktivitäten im Rahmen internationaler Wettbewerbsfähigkeit darstellt (vgl. Demir & Erdem, 2010, S.24). Beinhaltet sind Kraftwagen mit einem Anteil von 12,1% am Export im Jahr 2010, gefolgt von Maschinen mit 8,3%, Eisen und Stahl mit 7,7% (vgl. Destatis, 2011a, S.5). Textilien und Bekleidung hingegen machen 17,5% der Exporte aus (vgl. Fernandez-Stark et al., 2011c, S.93). Zu den Hauptexporten der Türkei zählen ergo Automobile und deren Komponenten im medium-tech Segment sowie Bekleidung und Schmuck im low-tech Bereich (vgl. UNIDO, 2013, S.187). Das Land stellt den weltweit fünftgrößten Exporteur von Bekleidung dar, wobei wiederum 80% der Produkte in die EU geliefert werden (vgl. Fernandez-Stark, 2011c, S.93).

Insbesondere die internationalen Kontakte, u.a. zur EU, forcieren das Interesse multinationaler Automobilkonzerne an Direktinvestitionen und damit an der Eröffnung von Produktionsstätten. Während die nationale Automobilindustrie nur wenig entwickelt oder international wettbewerbsfähig ist. Weiterführend konnten Zusammenschlüsse internationaler Automobilhersteller wie Fiat oder Ford mit der türkischen Koç-Gruppe als etabliertem, heimischem Unternehmen der Branche zur besseren Markterschließung erreicht werden (vgl. Öz, 2002, S.514). Jedoch bedingen die wirtschaftliche Offenheit und enge Ankopplung der Türkei an den Euroraum eine gewisse Abhängigkeit von externen Faktoren, wie ausländischen Direktinvestitionen (vgl. IMF, 2014d, S.7ff). Im Jahr 2013 betragen die Direktinvestitionen aus dem Ausland etwa 145 Mrd. US-\$, bei einem BIP von 735,5 Mrd. US-\$. Der Bestand türkischer Direktinvestitionen im Ausland hingegen betrug lediglich 33 Mrd. US-\$ (vgl. Destatis, 2011a, S.2; UNCTAD, 2014b, S.205ff). Insgesamt besitzt die Türkei einen mittlerweile liberalisierten Handelsverkehr, welcher jedoch durch die inländischen Kapitalkontrollen eingeschränkt ist (vgl. Gwartney et al., 2014, S.167). Auch identifizieren die Umfrageergebnisse des *Global Competitiveness Reports* im Rahmen zentraler Hemmnisse der allgemeinen Geschäftstätigkeit die Ineffizienz bürokratischer Strukturen mit 11,7% und die Instabilität der Politik bei 11,5%, gefolgt von einer inadäquaten Qualifizierung der Arbeitnehmer mit 10,9% (vgl. WEF, 2014, S.368).

#### **4.5.1) Arbeitsmarktflexibilität: Gesetzliche Rigidität bei geringer institutioneller Kapazität**

Der Agrarsektor beschäftigt etwa 26,9% der türkischen Arbeitskräfte, trägt jedoch lediglich 9,8% zum nationalen BIP bei (vgl. Bakir et al., 2009, S.1). Weiterhin gilt die niedrige Produktivität des Agrarsektors sowie des informellen Arbeitsmarkts als zentrales Charakteristikum des Arbeitsmarktes (vgl. Bulutay & Taştı, 2004, S.4). Insbesondere in ländlichen Regionen ist die Ausprägung primärwirtschaftlicher Aktivitäten beinahe unverändert hoch (vgl. The World Bank, 2006, S.10). Zudem werden etwa ein Drittel deren Löhne durch den Staat entrichtet, was ein Indiz für die weitreichende staatliche Koordination der Wirtschaft darstellt (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.10). Hinsichtlich der nationalen Liberalisierung durch den Internationalen Währungsfonds wurde der formelle Arbeitsmarkt jedoch ebenfalls dereguliert, was einen Rückgang staatlicher Zugriffsmöglichkeiten impliziert (vgl. Erdoğan, 2007, S.153). Der Dienstleistungssektor bildet mit 47,7% der gesamten, formellen Beschäftigung den größten Anteil

des Arbeitsmarktes ab (vgl. Destatis, 2011a, S.2). Zwischen 2000 und 2009 wuchs die Beschäftigung im Dienstleistungssektor in der Türkei um 12% (vgl. EIU, 2014, S.17). 19,5% indes sind in der Industrie und darunter 18,4% in der Fertigungsindustrie beschäftigt (vgl. Bakir et al., 2009, S.28). Es herrschen weiterführend zwei Konfliktlinien auf dem türkischen Arbeitsmarkt, welche dessen Segmentierung beschreiben. Zum einen ist dies die Teilung zwischen multinationalen Konzernen und großen, familienbasierten Korporationen und zum anderen die Ausprägungen des formellen und informellen Arbeitsmarktes mit grundlegend verschiedenen Arbeitskonditionen (vgl. Bartalevich, 2014, S.36f).

Der informelle Arbeitsmarkt, zu welchem ebenfalls große Teile der Landwirtschaft (ca. 90%) zählen, besitzt einen Anteil von rund 50% an der türkischen Ökonomie. Weiterführend sind 30% der Beschäftigung in der Fertigungsindustrie informell (vgl. Bakir et al., 2009, S.15; Demir & Erdem, 2010, S.23). Dies beinhaltet geringqualifizierte, volatile und sozial nicht abgesicherte Arbeitsverhältnisse, was den Optimierungsbedarf im Bildungs- und Fortbildungssektor, beim vorhandenen Angebot an qualifizierten Arbeitsplätzen, als auch des geringen Produktivitätsniveaus verdeutlicht (vgl. ILO, 2014b, S.37). Die Konzentration des informellen Arbeitsmarktes liegt insbesondere auf kleineren Betrieben unter zehn Mitarbeitern mit rund 81% des gesamten Aufkommens. In Unternehmen über 50 Arbeitnehmern hingegen beträgt der Anteil lediglich 5%. Obgleich die türkische Regierung verschiedene Anstrengungen zu dessen Reduktion unternimmt, beinhaltend die Verschärfung von Sanktionen informeller Beschäftigung sowie die Verbesserung der Konditionen zur Formalisierung von Wirtschaftsaktivitäten (vgl. Ben Salem et al., 2011, S.5ff). Insgesamt ist die Ökonomie jedoch von kleineren Betrieben und Informalität geprägt (vgl. Adaman et al., 2009, S.176). Laut Angaben der KOSGEB (2012) sind rund 99% aller türkischen Firmen kleine und mittlere Unternehmen, während dies nach Demir und Erdem (2010) für etwa 95% aller Produktionsbetriebe gilt. Diese besitzen deutlich flexiblere Beschäftigungspraktiken, als größere Unternehmen. Das kann dadurch begründet werden, dass die Arbeitsgesetzgebung erst ab einer Unternehmensgröße von 30 Mitarbeitern wirksam wird. 60% aller registrierten Arbeitnehmer arbeiten in Betrieben mit weniger als zehn Beschäftigten (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.23f). Somit können kleinere Betriebe Beschäftigte ohne Angabe von Gründen entlassen (vgl. FWF, 2004, S.23).

Der formelle Arbeitsmarkt weist eine Beschäftigungsquote von lediglich etwa 48,9% der arbeitsfähigen Bevölkerung in 2011 auf (vgl. OECD, 2014c, S.133). Ursache der niedrigen Partizipation ist die geringe formelle Berufstätigkeit von Frauen, welche bei etwa 24% liegt (vgl. Destatis, 2011a, S.4). Wobei die Quote in ländlichen Regionen vor allem in der Landwirtschaft mit 40% höher liegt, als in urbanen Regionen mit 20%. Es kann argumentiert werden, dass die Beschäftigungslücke sektoral bedingt ist. Es lässt sich auch ein positiver Zusammenhang zwischen der Bildungsstufe mit der Arbeitsmarktpartizipation herstellen (vgl. The World Bank, 2006, S.35ff). Zudem liefern die vorherrschenden, patriarchalische Sozialstrukturen eine Erklärung, sodass Frauen verstärkt in häuslicher Beschäftigung bleiben (vgl. Demir & Erdem, 2010, S.22). Diese Segmentierung erschwert eine konsistente Ausweisung des Arbeitskräfteflusses im Sinne der Arbeitsmarktflexibilität (vgl. Bulutay & Taştı, 2004, S.4). Im OECD-Vergleich besitzt die Türkei ein relativ hohes Arbeitslosigkeitsrisiko von etwa 26% (vgl. OECD,



2014b, S.116). Obgleich eine konstante Arbeitslosenquote bei rund 10%, insbesondere mit geringem Anteil an Langzeitarbeitslosen, in der Praxis eine hohe Flussgeschwindigkeit implizieren und demnach einen dynamischen Arbeitsmarkt. Dies zeigt sich empirisch insbesondere in informell dominierten Wirtschaftszweigen (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.6). Problematisch ist jedoch der hohe Anteil der Jugendarbeitslosigkeit von etwa 19%. So verzeichnete die Türkei offiziell ein lediglich geringes Beschäftigungswachstum von bis zu 1,8% in 2007 (vgl. Bakir et al., 2009, S.1). Mögliche Ursachen sind die geringe Zunahme der Fertigungsindustrie als Motor für Beschäftigung und Produktivität sowie der noch immer hohe Anteil der Landwirtschaft an den nationalen ökonomischen Aktivitäten. Ein wesentlicher Faktor der Erhöhung der Arbeitsproduktivität lässt sich auf eine Ausweitung der Arbeitsstunden pro Kopf bei gleichem Beschäftigungsniveau zurückführen (vgl. The World Bank, 2006, S.15ff).

Das türkische Arbeitsrecht basiert auf einem Civil Law-Rechtssystem und ist historisch stark durch die kontinentaleuropäischen Rechtstraditionen beeinflusst. Zahlreiche Standards gehen zudem auf Richtlinien der EU zurück (vgl. Süral, 2009, S.336f). Die aktuelle Arbeitsgesetzgebung wurde 2003 eingeführt. Sie entfaltet jedoch lediglich die volle Wirkung der Kündigungsschutzbestimmungen für Unternehmen mit mehr als 30 Beschäftigten in der Industrie (vgl. Adaman et al., 2009, S.174) und kann als protektionistisch klassifiziert werden, verglichen mit anderen OECD-Ländern (vgl. The World Bank, 2006, S.80). Zudem werden nur Arbeitnehmer ab sechs Monaten Betriebszugehörigkeit affiziert (vgl. Dereli, 2012, S.6). Mitarbeiter kleinerer Unternehmen und mit kürzeren Vertragslaufzeiten sind jederzeit unbegründet kündbar (vgl. Süral, 2009, S.350ff). Die Arbeitsmarktreformen beinhalteten zudem eine Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse einschließlich befristeter Arbeitsverträge und Teilzeitarbeit sowie die Einführung von begrenzten Möglichkeiten zur Arbeitnehmerüberlassung innerhalb einer Unternehmensgruppe (vgl. Erdoğan, 2007, S.153f). Per Gesetz darf es im Sinne eines allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatzes keine Differenzierung der Arbeitskonditionen zwischen Vollzeit- und Teilzeitkräften sowie befristeten und unbefristeten Mitarbeitern geben. Weiterführend gilt das Prinzip der gleichen Entlohnung für gleiche Arbeit (vgl. ILO, 2004a, S.3).

Infolge der neuen Arbeitsgesetzgebung wurde die wöchentliche Höchst Arbeitszeit auf 45 Stunden an sechs Tagen und täglich auf maximal elf Stunden begrenzt (vgl. Bakir et al., 2009, S.4). Eine Ausnahme bilden Nachtschichten zwischen 20 Uhr und 6 Uhr. Diese beinhalten eine tägliche Höchstgrenze von 7,5 Stunden und schließen die Möglichkeit zur Leistung von Mehrarbeit aus (vgl. Üçer & Ergin, 2014, S.5). Im Allgemeinen soll die wöchentliche Arbeitszeit an Tagschichten gleichmäßig auf die vereinbarte Anzahl der Arbeitstage verteilt werden. Bei einer regelmäßigen 6-Tage-Woche ergeben sich hieraus 7,5 Stunden pro Tag. Weiterführend wird ebenfalls die Möglichkeit für komprimierte Arbeitswochen mit höheren täglichen Arbeitszeiten und geringerer Anzahl von Arbeitstagen geschaffen (vgl. Dereli, 2012, S.14f). Nach Leistung der gesetzlichen, wöchentlichen Arbeitszeit besitzt jeder Arbeitnehmer das Recht auf eine durchgängige Ruhepause von 24 Stunden. Der individuelle arbeitsfreie Tag muss dabei nicht grundsätzlich am Wochenende stattfinden (vgl. Üçer & Ergin, 2014, S.2). Weiterführend müssen bei einer täglichen Arbeitszeit von bis zu vier Stunden 15 Minuten Pause durchgeführt werden. Von vier bis 7,5 Stunden erhöht sich die Obligation auf eine halbe Stunde und steigt

darüber hinaus auf eine volle Stunde. Ebenfalls muss zwischen zwei Arbeitseinsätzen eine Ruhephase von mindestens elf Stunden eingehalten werden (vgl. ILO, 2004a, S.25f). Arbeitszeit über 45 Stunden pro Woche gilt als Mehrarbeit und darf 270 Stunden im Jahr nicht überschreiten. Sie wird mit dem 1,5fachen des regulären Stundensatzes vergütet. Beträgt die vertragliche, wöchentliche Arbeitszeit weniger als 45 Stunden, so gilt die abgeleistete Differenz zur Vollzeitarbeit als ‚Arbeit an Zusatzstunden‘ und wird mit dem 1,25fachen des regulären Stundensatzes vergütet (vgl. ILO, 2004a, S.17ff). Alternativ zur Auszahlung können geleistete Mehrarbeit oder Zusatzstunden transitorisch in bezahlte Freizeit gewandelt werden. Die Verrechnungssätze bleiben dabei bestehen (vgl. Uçkan, 2014, S.13). Im Durchschnitt liegt die tatsächlich geleistete Arbeitszeit in 2010 bei knapp über 50 Stunden pro Woche, was im europäischen Vergleich den höchsten Wert darstellt und die verbreitete Nutzung von Mehrarbeitsregeln intendiert (vgl. Eurofound, 2012, S.34). Um Arbeitszeitregulierungen zu umgehen, werden Überstunden jedoch oftmals nicht registriert und demnach nicht bezahlt. Diese Praktiken werden dadurch unterstützt, dass offizielle Arbeitsinspektionen in Firmen zur Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Normen und Standards, verpflichtend nach dem Arbeitsgesetz, kaum stattfinden. Hauptursache ist eine geringe personelle und finanzielle Ausstattung (vgl. The World Bank, 2006, S.70ff). Urlaubsansprüche sind nach dem Senioritätsprinzip gestaffelt und betragen 14 Tage bezahlten Urlaub bei einer Betriebszugehörigkeit zwischen einem und fünf Jahren und bis zu 26 Tagen ab 15 Jahren. Wobei die Urlaubsperioden nicht jeweils kürzer als zehn Tage sein dürfen (vgl. The World Bank, 2014b, S.105; ILO, 2004a, S.20ff). Die mittlere Jahresarbeitszeit hingegen beträgt etwa 1.920 Stunden im Jahr 2004 (vgl. ILO, 2011, S.27). Im Zeitverlauf lässt sich eine kontinuierliche Reduzierung feststellen, sodass der Wert in 2012 noch bei etwa 1.855 Stunden liegt (vgl. OECD, 2014c, S.143).

Zur Flexibilisierung und Ermöglichung ungleicher Verteilungen der Arbeitszeit existiert ein gesetzlicher Ausgleichszeitraum von zwei Monaten, in welchem durchschnittlich 45 Stunden Arbeitszeit pro Woche nicht überschritten werden sollen. Eine Erweiterung auf vier Monate ist per Tarifvertrag möglich (vgl. FWF, 2004, S.35f). Dadurch können temporär höhere, wöchentliche Arbeitszeiten realisiert werden, welche dann innerhalb des festgelegten Zeitraums jedoch wieder ausgeglichen sein müssen (vgl. Dereli, 2012, S.15). Zudem gilt die tägliche Arbeitszeitgrenze von elf Stunden. Dies impliziert eine maximal mögliche, wöchentliche Arbeitszeit von 66 Stunden, solange diese innerhalb des Ausgleichszeitraums 45 Stunden im Durchschnitt nicht übersteigt (vgl. Stoop, 2005, S.5f). Unter Anwendung der flexibilisierten Arbeitszeit entsteht keine Obligation zur Zahlung von Zuschlägen, wobei Überstunden ergo nicht als Mehrarbeit gelten (vgl. Dereli, 2012, S.15; FWF, 2004, S.38).

Betriebsschließungstage infolge von höherer Gewalt oder aus ökonomischen Gründen bis zu einer Woche sollen hingegen als Arbeitstage mit 50% des regulären Entgelts entlohnt werden (vgl. ILO, 2004a, S.17). Jedoch kann der Arbeitgeber die Nachholung ausgefallener Arbeitszeit innerhalb von zwei Monaten verlangen. Hierbei ist kein Konsens mit der Gewerkschaft nötig. Beträgt der Ausfall einen längeren Zeitraum als eine Woche, so wird zumindest eine Woche vergütet (vgl. FWF, 2004, S.36f). Grundsätzlich sind Nachholschichten zuschlagsfrei und wer-

den in der Praxis häufig genutzt (vgl. Dereli, 2012, S.18f). An gewöhnlichen Schließ- oder Feiertagen gilt die reguläre Vergütung, während Arbeitsleistung an solchen Tagen nach Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer als Mehrarbeit zählt und Zuschläge von 100% impliziert. Nachholzeiten für ausgefallene Arbeit gelten jedoch grundsätzlich nicht als Mehrarbeit und sind daher zuschlagsfrei (vgl. ILO, 2004a, S.18ff).

Per Arbeitsgesetz existiert in der Türkei ein strikter Beschäftigungsschutz nach dem Senioritätsprinzip (vgl. Erdoğan, 2007, S.153). Arbeitsverträge bedürfen ab einer Laufzeit von mindestens einem Jahr der Schriftform, in welcher die Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, das Grundgehalt sowie Zuschläge und eventuell die Dauer des Arbeitsverhältnisses festgehalten sind (vgl. ILO, 2004a, S.5). Kündigungen müssen ebenfalls in schriftlicher Form erfolgen und den regionalen Verwaltungsinstitutionen vorgelegt werden. Kündigungsfristen sind dabei nach dem Senioritätsprinzip gestaffelt und betragen zwei Wochen bei einer Betriebszugehörigkeit von unter sechs Monaten bis maximal acht Wochen ab drei Jahren (vgl. Uçkan, 2014, S.13). Die Fristen können per Tarifvertrag verlängert werden (vgl. Üçer & Ergin, 2014, S.7). Verträge mit einer Laufzeit von bis zu einem Monat besitzen jedoch keine Kündigungsfrist und können mit sofortiger Wirkung beendet werden. Dies gilt ebenfalls für Mitarbeiter in der Probezeit von maximalen zwei Wochen, welche tarifvertraglich bis auf vier Wochen erweitert werden kann (vgl. ILO, 2004a, S.5ff). Werden die Kündigungsfristen durch den Arbeitgeber nicht eingehalten, ist er zur Kompensationszahlung in Höhe des regulären Lohns für diesen Zeitraum verpflichtet (vgl. Süral, 2009, S.349). Ab einer Beschäftigungsdauer von sechs Monaten ist zusätzlich die Angabe von Entlassungsgründen nötig. Kündigungen infolge von ökonomischen, bzw. Kapazitätsgründen bilden dabei eine mögliche Option (vgl. FWF, 2004, S.23). Hiergegen können Arbeitnehmer vor dem Arbeitsgericht Einspruch einlegen. Gilt die Kündigung als ungerechtfertigt, muss der Arbeitgeber die Mitarbeiter wieder einsetzen oder alternativ vier bis acht Monatsgehälter Abfindung zahlen (vgl. Dereli, 2012, S.6). Infolge einer rechtmäßigen Kündigung aus betriebsbedingten Gründen gilt eine Abfindungsobligation nach dem Senioritätsprinzip. Ab einem Jahr Betriebszugehörigkeit müssen 4,3 Wochengehälter gezahlt werden, ab fünf Jahren 21,7 Gehälter und ab zehn Jahren letztlich 43,3 Wochenlöhne (vgl. The World Bank, 2014b, S.107). Eine fristlose Kündigung ist aus personen- oder verhaltensbezogenen Gründen möglich (vgl. ILO, 2004a, S.10f). Insgesamt fokussiert die Türkei einen Insider-orientierten Ansatz, da Outsider-orientierte, arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Maßnahmen sowie eine soziale Absicherung in der Praxis eine geringe Wirkung aufweisen (vgl. The World Bank, 2006, S.63ff). Eine Forderung der OECD ist in diesem Kontext die Ersetzung der Abfindungspraktiken durch eine universelle Arbeitslosenversicherung. Obgleich die Abfindungszahlungen die höchsten im OECD-Durchschnitt darstellen und gleichzeitig reguläre Beschäftigung verteuern (vgl. Süral, 2009, S.365f).

Weiterführend wurden ab 2003 die Konditionen für Massenentlassungen erstmalig fixiert (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.5ff). Diese gelten ab zehn betroffenen Mitarbeitern in Unternehmen mit 20 bis 100 Arbeitnehmern. Bei Betrieben zwischen 101 und 300 Beschäftigten sind es mindestens 10% und wenigstens 30 Mitarbeiter bei Betrieben mit mehr als 300 Arbeitskräften

(vgl. Süral, 2009, S.356). Massenentlassungen müssen bei der regionalen, öffentlichen Arbeitsvermittlungsstelle und Verwaltung mit einer Frist von 30 Tagen angekündigt werden (vgl. The World Bank, 2006, S.79; Dereli, 2012, S.8). Die Maßnahme kann aufgrund von wirtschaftlichen Gründen, technologischen Entwicklungen oder internen Umstrukturierungen erfolgen (vgl. Üçer & Ergin, 2014, S.8). Zur Reduzierung der negativen Folgen für die Belegschaft sind Verhandlungen mit der Gewerkschaft zur Abmilderung der negativen, sozialen Effekte obligatorisch. Dies ähnelt dem deutschen Sozialplan (vgl. ILO, 2004a, S.12). Der Prozessablauf in nicht gewerkschaftlich repräsentierten Betrieben bleibt rechtlich unklar (vgl. Dereli, 2012, S.9). Im Falle von Neueinstellungen des Unternehmens innerhalb von sechs Monaten nach Durchführung der kollektiven Maßnahme besitzen Personen, welche aufgrund der vorangegangenen Massenentlassung ihre Arbeitsstelle verloren haben, Vorrang (vgl. Süral, 2009, S.357).

Die Beschränkungen befristeter Verträge sind weitaus enger gestaltet, als dies bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen der Fall ist (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.5ff). Die grundlegende Möglichkeit hierfür wurde in der neuen Gesetzgebung ab 2003 eröffnet. Sie bedürfen grundsätzlich der Schriftform, um nicht als unbefristet zu gelten (vgl. Dereli, 2012, S.10f). Befristete Verträge besitzen im Jahr 2012 einen Anteil von 12,1% an der Gesamtbeschäftigung des formellen Arbeitsmarkts und sind an Sachgrunderfordernisse geknüpft, welche einen temporären Charakter ausweisen müssen. Dies beinhaltet eine zu Beginn festgelegte Dauer des Arbeitsauftrags, beispielsweise in Form von temporärer Abwesenheitsvertretung, Projektaufgaben oder eines bestimmten Ereignisses. Zudem können sie lediglich in bestimmten Branchen und Beschäftigungsgruppen geschlossen werden (vgl. OECD, 2014b, S.147ff). Die Anzahl befristeter Einstellungen in einem Unternehmen ist dabei nicht begrenzt. Ebenfalls existiert keine Limitierung der kumulierten Vertragsdauer (vgl. Bakir et al., 2009, S.4). Erneuerungen befristeter Verträge sind jedoch zum Schutz vor Kettenverträgen ohne Angabe von Sachgründen nicht gestattet. Andernfalls soll der befristete in einen unbefristeten Arbeitsvertrag gewandelt werden (vgl. Süral, 2009, S.362). Hiermit soll die missbräuchliche Nutzung für dauerhafte Aufgaben vermieden werden (vgl. Köksal, 2003, S.93). Insgesamt ist jedoch eine einmalige, begründete Verlängerung des Vertrags möglich (vgl. Üçer & Ergin, 2014, S.2). Liegt eine solche Begründung nicht vor, gilt der Vertrag fortlaufend als unbefristet (vgl. ILO, 2004a, S.5). Die Kündigungsmodalitäten befristeter Arbeitsverhältnisse vor deren regulärem Ende sind allerdings dieselben, wie bei unbefristeten Verträgen (vgl. OECD, 2014b, S.163ff). Grundsätzlich herrscht ebenfalls ein Gleichbehandlungsgebot zwischen unbefristeten und befristeten Mitarbeitern, einschließlich Lohnsätzen, Boni oder weiteren Arbeitskonditionen. Dies betrifft alle Senioritätsregeln, welche proportional zur Beschäftigungsdauer des befristet Beschäftigten Anwendung finden (vgl. Dereli, 2012, S.11). In der Praxis werden diese jedoch häufig zur Umgehung der Senioritätskosten einer dauerhaften Beschäftigung genutzt (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.5ff).

In der neuen Gesetzgebung wird erstmals abgegrenzt von Teilzeit gesprochen, wenn die wöchentliche Arbeitszeit unter mindestens einem Drittel des Vollzeitniveaus liegt. Ebenfalls bei Teilzeitbeschäftigten wurde das Gleichbehandlungsgebot implementiert, sodass jegliche Konditionen und Rechte eines Vollzeitbeschäftigten proportional zur reduzierten Arbeitszeit Anwendung finden. Teilzeitverträge können entweder befristet oder unbefristet geschlossen

werden (vgl. Dereli, 2012, S.12). Etwa 11,7% aller Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, wobei Frauen etwa den doppelten Anteil stellen, als Männer (vgl. Eurofound, 2012, S.17).

Arbeitnehmerüberlassung ist rechtlich ausschließlich innerhalb einer Unternehmensgruppe (vgl. The World Bank, 2006, S.79ff) oder eines Konglomerats ähnlicher Unternehmen im Hinblick auf deren ökonomische Aktivitäten möglich (vgl. Süral, 2009, S.363). Arbeitnehmerüberlassungsagenturen sind grundsätzlich nicht gestattet, sodass dieses Instrument eher den deutschen Abordnungen oder befristeten Versetzungen entspricht (vgl. Bakir et al., 2009, S.5; Dereli, 2012, S.13). Somit ist die Türkei eines von lediglich zwei Ländern der OECD, welches Arbeitnehmerüberlassung gesetzlich verbietet (vgl. Süral, 2009, S.363), obgleich dieses Instrument in der Praxis auf informellen Wegen ohne eine gesetzliche Basis duraus Anwendung findet (vgl. Dereli, 2012, S.14). Die türkische Option beinhaltet einen befristeten Transfer des Mitarbeiters zwischen Unternehmen einer Gruppe durch Konsens, auf freiwilliger Basis und in schriftlicher Form. Das ursprüngliche Arbeitsverhältnis bleibt bestehen (vgl. Köksal, 2003, S.90). Eine Überlassung zu einer anderen Gruppe ist möglich, wenn der Arbeitnehmer dort eine ähnliche Tätigkeit ausführt (vgl. ILO, 2004a, S.4). Die Einsatzdauer ist auf maximal sechs Monate begrenzt und kann zwei Mal auf insgesamt maximal 18 Monate verlängert werden (vgl. OECD, 2015b, S.2). Dabei sollen verliehene Mitarbeiter nicht in den Kernaktivitäten des Entleihbetriebs eingesetzt werden (vgl. FWF, 2004, S.46). Allerdings können auch Arbeitsinhalte per Werkvertrag an externe Dienstleister vergeben werden. Diese sind im Anschluss für das eingesetzte Personal verantwortlich (vgl. Üçer & Ergin, 2014, S.6; Köksal, 2003, S.85).

In der Türkei existiert ebenfalls seit 2003 ein gesetzliches Kurzarbeitsmodell zur Stabilisierung der Beschäftigung und Sicherung von Humankapital (vgl. Kostekli, 2011, S.4), welches der Zuständigkeit des Arbeitsministeriums unterliegt. Das Programm ermöglicht die temporäre Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit. Die Mindestdauer beträgt vier Wochen (vgl. ILO, 2004a, S.24) und soll drei Monate nicht überschreiten. Die Anwendung kann lediglich im Rahmen einer ökonomischen Krise in nationalem Umfang oder als Folge von Naturgewalten stattfinden (vgl. Kostekli, 2011, S.5) und bedarf der Zustimmung der türkischen Arbeitsagentur zur Leistung von staatlichen Kompensationszahlungen aus der Arbeitslosenversicherung. Die situative Analyse sowie das Letztentscheidungsrecht der Zustimmung zur Partizipation obliegen dabei dem Arbeitsministerium und der Arbeitsagentur (vgl. FWF, 2004, S.37f). Weiterführend muss ein separater Tarifvertrag mit der jeweiligen Gewerkschaft geschlossen werden (vgl. Dereli, 2012, S.17). Die Eintrittsgrenze für Unternehmen liegt bei einem Ausfall von mindestens 33% der regulären Arbeitsstunden unter Beweisführung der ökonomischen Notlage. Hierbei werden 50% des Arbeitsausfalls durch Kompensationen ausgeglichen. Der Verrechnungssatz entspricht der Höhe des Arbeitslosengeldes für die ausgefallene Arbeitszeit (vgl. Kostekli, 2011, S.5f). Es existiert hingegen keine Obligation für Qualifizierungsmaßnahmen. Insgesamt liegt das Kurzarbeitergeld bei maximal 60% des regulären Gehalts. Im Zuge der globalen Wirtschaftskrise wurde zudem die Höchstbezugsdauer temporär auf sechs Monate verlängert (vgl. Hijzen & Venn, 2011, S.6ff, 12ff, 43).

Insgesamt führen die strikten Regulierungen in der Türkei zu einer Dualisierung des Arbeitsmarkts hinsichtlich eines stabilen Kerns und zahlreichen Umgehungslösungen rechtlicher Statuten, einschließlich der Zunahme informeller Beschäftigung (vgl. The World Bank, 2006, S.84). So kann der formelle Arbeitsmarkt als moderat liberal bezeichnet werden. Hauptursachen sind insbesondere die hohen Kündigungskosten im Kontext der Senioritätsregelungen sowie die damit verbundenen Kündigungsschutzbestimmungen und Einsatzeinschränkungen atypischer Beschäftigung (vgl. Gwartney et al., 2014, S167). Instrumente des Beschäftigungsschutzes und der sozialen Sicherung wirken außerdem lediglich im Falle einer formellen Beschäftigung in nicht-traditionellen Wirtschaftssektoren. Zudem erreichen zahlreiche Unternehmen des formellen Arbeitsmarktes aufgrund von Kostengesichtspunkten nicht die gesetzlichen Normen. Somit ist ein großer Teil der Arbeitskräfte nicht vor Volatilität der Beschäftigung geschützt. Nach Schätzungen besitzen etwa 42% der Arbeitnehmer Zugang zu formalen Instrumenten des Beschäftigungsschutzes (vgl. The World Bank, 2006, S.61ff). Der faktische Beschäftigungsschutz der meisten Arbeitnehmer und dergestalt die Arbeitsmarktflexibilität sind ergo aufgrund mangelnder institutioneller Kapazitäten gering ausgeprägt. Höher qualifizierte Arbeitnehmer oder öffentliche Angestellte hingegen werden meist nach den gesetzlichen Vorschriften beschäftigt, sodass eine Segmentierung am Arbeitsmarkt entsteht (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.13f).

In der Praxis kann der gesetzliche Beschäftigungsschutz somit nicht adäquat vor unrechtmäßigen oder illegalen Kündigungen schützen (vgl. Bartalevich, 2014, S.37ff). Insbesondere bei unqualifizierten Arbeitnehmern werden Senioritätsprinzipien und Schutzbestimmungen meist durch Entlassungen vor Ende der Probezeit und anschließende Wiedereinstellungen umgangen. Diese Tendenz wird dadurch unterstützt, dass neue Mitarbeiter oftmals zunächst informell beschäftigt werden, sodass die offizielle Mitarbeiterzahl unterhalb der gesetzlichen Grenze gehalten wird. Um Abfindungszahlungen zu vermeiden, drängen Arbeitgeber ihre Beschäftigten häufig zum freiwilligen Ausscheiden (vgl. The World Bank, 2006, S.70). Auf diese Weise kann der hohe Mindestlohn des formellen Arbeitsmarktes umgangen werden. Als Resultat beträgt der durchschnittliche Lohnunterschied zwischen beiden Strukturen rund 20% (vgl. Bartalevich, 2014, S.44ff).

#### **4.5.2) Unternehmenskooperation und -führung: Dominanz patriarchalischer Strukturen**

Die Kooperation zwischen Betrieben findet in der Türkei nicht durch formelle Koordination im Sinne einer CME statt (vgl. Selekler-Goksen & Yildirim Öktem, 2009, S.194). Vielmehr sind umfassende familienbasierte, hierarchische Netzwerke in Unternehmensgruppen (genannt ‚*Holdings*‘) sowie informelle Absprachen und Reputation die Grundlagen für eine stabile Zusammenarbeit. Solche familialen Netzwerke besitzen enge Verbindungen zur politischen Elite (vgl. Karadag, 2010, S.12f, 18ff). Die Unternehmensnetzwerke bestehen in der Regel aus rechtlich unabhängigen Firmen, verbunden durch soziale und ökonomische Verästelungen. Mehr als 60% der an der türkischen Börse gelisteten Betriebe gehören Holdings an. Die Konglomerate

operieren in einer diversifizierten Bandbreite ökonomischer Aktivitäten. Innerhalb herrschen vertikale, zentralisierte Koordinationsstrukturen durch Familienmitglieder in zentralen Managementpositionen sowie enge Verbindungen zum Bankensektor als interner Kapitalmarkt. So existieren familienkontrollierte Hausbanken als inoffizielle Version der Beziehungen zum Finanzsektor in CMEs (vgl. Selekler-Goksen & Yildirim Öktem, 2009, S.196ff).

Unternehmensführung gestaltet sich überwiegend nach familialen Hierarchie- und Besitzstrukturen der ‚Holdings‘ (vgl. Şahin, 2006, S.4f). So sind die meisten Unternehmen in Familienbesitz und es existieren jeweils hauptsächlich wenige Shareholder mit großen Besitzanteilen (vgl. Mandaci & Gumus, 2010, S.58ff). Weiterführend existieren innerhalb und zwischen den großen ‚Holdings‘ komplexe, gegenseitige Unternehmensbeteiligungen sowie Entsendungen in die jeweiligen Aufsichtsräte mit dem Ziel der Festigung von Kontroll- und Überwachungsmechanismen. Rund 70% der türkischen Vorstandsmitglieder sind entweder Familienrepräsentanten der Holdings oder mit diesen in enger Verbindung (vgl. Selekler-Goksen & Yildirim Öktem, 2009, S.199f). Etwa 38% der börsennotierten Unternehmen geben an, keine unabhängigen Vorstandsmitglieder zu haben (vgl. Caliskan & Icke, 2011, S.72). Diese Insiderdominierten Strukturen bilden die Grundlage der informellen Koordination zwischen Betrieben, als auch die Basis für Informationsaustausch, Verhaltenssicherheit sowie eine Reduktion des Wettbewerbs innerhalb der Netzwerke (vgl. Selekler-Goksen & Yildirim Öktem, 2009, S.199f). Diese Strukturen dienen ebenfalls zu einem gewissen Grad der Koordination der Lohnsetzung und Beschäftigungsstrategien (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.17f). Die Kooperation und Koordination türkischer Unternehmen fußt ergo weniger auf formellen, institutionellen Mechanismen, sondern auf konzentrierten, patriarchalischen Besitz- und Kontrollstrukturen (vgl. Şahin, 2006, S.5ff). Damit besitzen Manager, welche meist auch Eigentümer und Mitglieder der kontrollierenden Familien sind, weitgehend unilaterale Steuerungsbefugnisse (vgl. Mandaci & Gumus, 2010, S.60f). Obgleich Studien belegen, dass diese Form der Unternehmensführung einen negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit besitzt. So ist der Umsetzungsgrad internationaler Standards der Unternehmensführung in den erfolgreichsten türkischen Firmen durchschnittlich höher (vgl. Needles et al., 2012, S.511ff). Gesetzliche Bestimmungen zur Zusammensetzung von Vorständen oder der institutionellen Trennung von Management und Eigentümern existieren nicht (vgl. Selekler-Goksen & Yildirim Öktem, 2009, S.197f).

Die zweite Variante von Firmengruppen bilden *Anatolische Holdings*, vorwiegend bestehend aus kleineren und mittleren Unternehmen, verknüpft zu weiten Netzwerken, entstanden in heutiger Form in den 1980er Jahren. Deren Grundsätze bilden islamische Traditionen und oftmals ein rechtliches Vakuum im anatolischen Kernland (vgl. Özcan & Çokgezen, 2003, S.2067ff). Hintergrund der Etablierung war der inoffizielle, sozial organisierte Ausgleich fehlender Finanz- und Kapitalmarktstrukturen für kleinere und mittlere Betriebe (vgl. Şahin, 2006, S.3ff). Ursache dessen ist die Profitorientierung türkischer Großbanken mit enger staatlicher Vernetzung, welche vorwiegend in Kooperation mit inländischen Holdings oder internationalen Konzernen stehen. Die Organisationsstruktur anatolischer Holdings beinhaltet in der Regel mehrere Hunderte oder Tausende Shareholder. Jedoch besitzen die Strukturen und Kapitalflüsse meist einen halblegalen Charakter, was deren Transparenz verringert. Ein Problem

anatolischer Holdings stellt jedoch die Qualifikation der Manager dar. In den letzten Jahren traten wiederkehrend Skandale und Bankrottwellen auf, welche auf inkompetentes Führungspersonal zurückgeführt werden konnten (vgl. Özcan & Çokgezen, 2003, S.2064ff).

Ausländische Direktinvestitionszuflüsse durch multinationale Konzerne stellen lediglich etwa 4% des türkischen BIP dar. Weiterführend sind die türkischen Banken weitgehend in staatlichem Besitz, sodass internationale Investoren nicht das überwiegende Stimmrecht besitzen (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.13ff). Vielmehr koexistieren ausländische mit inländischen Unternehmen in den diversifizierten Geschäftsgruppen (Holdings) im Sinne von Joint Ventures, bzw. der Organisation von vertikalen Lieferkettenbeziehungen. Hierdurch findet ein reger Austausch von Informationen und Technologie statt, als auch die Etablierung vertrauensbasierter Kooperation. Die Koordination zwischen den Unternehmen wird durch die türkischen Arbeitgeberverbände mittels Informationen über Reputation und Marktlage von Betrieben unterstützt. Spezifisches Wissen wird zwischen den familialen Netzwerken jedoch nicht geteilt, was Innovation und den ökonomischen Fortschritt heimischer Unternehmen bremst (vgl. Bartalevich, 2014, S.53ff).

#### **4.5.3) Industrielle Beziehungen: Marginalisierung von Arbeitnehmerinteressen**

Die industriellen Beziehungen werden in der Türkei im Wesentlichen durch den *Labour Act 4857*, den *Trade Union and Collective Agreement Act 6356* und den *Public Servants' Unions and Collective Agreement Act 4688* geregelt. Die Überwachung der Einhaltung gesetzlicher Normen obliegt dem Ministerium für Arbeit und soziale Sicherung, welches Inspektoren in die Unternehmen entsendet (vgl. Uçkan, 2014, S.4f). Obgleich die vorhandene Anzahl dieser Inspektoren weit unter den empfohlenen Niveaus der ILO liegt (vgl. Demir & Erdem, 2010, S.13). Grundlegend existiert in der Türkei eine rechtlich garantierte Freiheit zur Gründung oder zum Beitritt von Gewerkschaften, als auch zur Verhandlung von Tarifverträgen und zu Streiks. Jedoch gelten die Bestimmungen lediglich für Arbeitnehmer, welche im Besitz eines formellen Arbeitsvertrags sind. Ebenso sind Auszubildende von der rechtlichen Geltung ausgeschlossen (vgl. FWF, 2004, S.29f, 45). Im Zuge der Liberalisierungsprozesse und des Militärregimes von 1980-1983 sank infolge drastischer Restriktionen des Rechts auf gewerkschaftliche Organisation die Anzahl der türkischen Gewerkschaften von 781 auf lediglich 99 im Zeitraum zwischen 1975 und 1985. Im Folgenden führte dies zu einer Zentralisierung des Gewerkschaftssystems (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.4; Demir & Erdem, 2010, S.7). Eine staatliche Beeinflussung der industriellen Beziehungen wird insbesondere durch den *Wirtschafts- und Sozialrat* als tripartistisches Gremium realisiert. Dessen Mehrheit bilden Regierungsvertreter. Weitere Mitglieder sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände (vgl. Uçkan, 2014, S.10).

Im Allgemeinen können sich sowohl Gewerkschaften, als auch Arbeitgeberverbände ausschließlich auf Basis einer staatlichen Zuordnung zu ökonomischen Aktivitäten organisieren. Zudem können parallel mehrere Organisationen im selben Wirtschaftszweig existieren. Ein



Dachverband, sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite, muss dabei mindestens fünf Gewerkschaften, bzw. Arbeitgeberverbände beinhalten (vgl. Bakir et al., 2009, S.15). Die jeweilige Zuordnung zu den Wirtschaftssektoren erfolgt durch das Arbeitsministerium. Ergo gilt in der Türkei das Industrieverbandsprinzip. Berufsgruppenabhängige oder unternehmensbasierte Gewerkschaften hingegen sind explizit verboten (vgl. FWF, 2004, S.30). Die türkischen Gewerkschaften der Privatwirtschaft sind nach 20 gelisteten Wirtschaftssektoren organisiert und repräsentieren meist gewerbliche Arbeitnehmer (vgl. Uçkan, 2014, S.5f). Arbeitgeber haben bei der Zuordnung ein Einspruchsrecht, welches in der Realität häufig zur Verzögerung des Anerkennungsprozesses führt (vgl. Dinler, 2013, S.8). Allerdings existiert kein Repräsentationsmonopol einzelner Gewerkschaften, sodass häufig Rivalitäten zwischen Gewerkschaften auftreten, welche das allgemeine Koordinationsniveau und damit die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer schwächen (vgl. Süral, 2009, S.342).

Gewerkschaften sind entweder unabhängig oder unter drei Dachverbänden organisiert: der *TÜRK-İŞ* (Confederation of Trade Unions in Turkey) mit 33 Gewerkschaften, *DİSK* (Confederation of Revolutionary Trade Unions) mit 17 Gewerkschaften und *HAK-İŞ* (Confederation of Turkish Real Trade Unions) mit acht Gewerkschaften. Insgesamt existieren noch 92 Einzelgewerkschaften in der türkischen Privatwirtschaft im Jahr 2007 (vgl. ETUC, 2010, S.4; Bakir et al., 2009, S.15). Erstere bildet die größte Organisation und repräsentiert rund 70% der organisierten Arbeitnehmer. Die restlichen 30% sind auf die übrigen beiden etwa gleichverteilt (vgl. Erdoğan, 2007, S.154f). Zusätzlich zu den unter Dachverbänden organisierten Gewerkschaften existieren 2012 weitere 27 unabhängige Organisationen (vgl. Dinler, 2013, S.2). *HAK-İŞ* repräsentiert Arbeitnehmer ländlicher, kleiner und mittlerer Betriebe (vgl. Karadağ, 2010, S.21). Deren ideologische Orientierung folgt weitgehend islamischen Grundsätzen. *DİSK* stellt eine eher links gerichtete Vereinigung revolutionärer Gewerkschaften dar und kennzeichnete sich in der Gründungsphase durch radikale gewerkschaftliche Organisation (vgl. Adaman et al., 2009, S.173) sowie der Nähe zur sozialistischen Arbeiterpartei der Türkei (vgl. Dinler, 2013, S.1). In der Privatwirtschaft existieren die höchsten Mitgliedszahlen von Gewerkschaften im Metall- und Textilsektor (vgl. ETUC, 2010, S.4). Im öffentlichen Dienst gibt es zudem sieben Dachverbände (vgl. Uçkan, 2014, S.6). Die folgenden drei sind jedoch die mitgliederstärksten: *KESK* (Confederation of Public Workers' Unions), *Türkiye KAMU-Sen* (Confederation of Public Labour Unions) und *MEMUR-Sen* (Confederation of Civil Servants' Unions) mit jeweils elf Gewerkschaften (vgl. Wannöffel et al., 2007, S.23; Bakir et al., 2009, S.17f). Sie sind auf nationaler Ebene organisiert. Insgesamt existieren zusammen mit den 28 unabhängigen Gewerkschaften des öffentlichen Sektors 61 Einzelorganisationen, welche sektoral aufgestellt sind (vgl. Parrissaki & Vega, 2008, S.6ff). Allerdings besitzen diese per Gesetz nicht das Recht zu Streikaufrufen oder Lohnverhandlungen (vgl. Wannöffel et al., 2007, S.23). Verhandlungen werden stattdessen durch die jeweiligen Dachverbände geführt (vgl. Bakir et al., 2009, S.17). In der Metallindustrie sind drei Gewerkschaften zu Lohnverhandlungen berechtigt. *Birleşik Metal-İş* ist in allen Berufsgruppen der Metallverarbeitung und Elektronikindustrie aktiv, unabhängig von politischen Parteien und dem Dachverband *DİSK* angehörig. *Çelik-İş* repräsentiert lediglich

Mitarbeiter ehemaliger, staatlicher Stahlwerke und besitzt in der Privatwirtschaft eine untergeordnete Rolle. Dergestalt hält die Gewerkschaft enge Verbindungen zur Regierung aufrecht und ist unter HAK-İŞ organisiert. *Türk Metal* wiederum ist durch den Arbeitgeberverband *MESS* unterstützt und in den zentralen, großen Unternehmen der Metallbranche aktiv sowie in wenigen staatsgeleiteten Betrieben. Sie gehört dem Dachverband TÜRK-İŞ an (vgl. Wannöfel et al., 2007, S.24). Grundsätzlich kann postuliert werden, dass türkische Gewerkschaften Insider-orientiert sind und weder besonders aufgeschlossen gegenüber einer Liberalisierung des Arbeitsrechts, noch dem Einsatz flexibler Beschäftigungsformen oder der Nutzung von Zeitkontensystemen. Ein soziales Interesse an der Schaffung zusätzlicher Beschäftigung besteht ergo nicht (vgl. Süral, 2009, S.370). Dies impliziert eine Haltung der exklusiven Solidarität lediglich für Mitglieder. Weiterführend besitzen die Gewerkschaften in der Öffentlichkeit überwiegend kein positives Image und es wird beklagt, dass sie sich nur wenig engagiert für den Schutz der Arbeitnehmerrechte einsetzen (vgl. Dinler, 2013, S.14).

Die Arbeitgeberseite besitzt in der Türkei eine deutlich größere Repräsentationskraft, als auch ein höheres, faktisches Koordinationsniveau. Somit haben die Verbände und Dachverbände einen stärkeren Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsmarktpolitik (vgl. Süral, 2009, S.342). Die arbeitgeberseitige Repräsentationsstruktur beinhaltet lediglich den Dachverband *TİSK* (Turkish Confederation of Employer Associations), welcher 21 Mitgliedsverbände zählt und auf nationaler Ebene organisiert ist. Darüber hinaus existieren 31 unabhängige Arbeitgeberverbände, die nicht der *TİSK* angehören (vgl. Wannöfel et al., 2007, S.24; Bakir et al., 2009, S.18). Die größten Arbeitgeberverbände sind *TUSIAD*, *MUSIAD* und *TOBB*. Alle Verbände sind nach Sektoren, als auch Unternehmensgröße organisiert. Ihnen gehören die meisten türkischen Firmen an (vgl. Bartalevich, 2014, S.45). Große Unternehmen werden durch die *TUSIAD* als Verband türkischer Industrieller repräsentiert, der wiederum der *TİSK* zugehörig ist. Hierzu zählt ebenfalls die einzige Arbeitgebervertretung der Metallindustrie, die *MESS* (vgl. Wannöfel et al., 2007, S.24). *TUSIAD* bildet den einzigen zentral organisierten Arbeitgeberverband. Deren Mitgliedszahlen sind, im Gegensatz zur Situation der Gewerkschaften, langfristig stabil (vgl. Parissaki & Vega, 2008, S.17ff). *MUSIAD* bildet seit 1990 eine Abspaltung der *TUSIAD*, vorwiegend für anatolische Holdings (vgl. Karadag, 2010, S.21). Insgesamt aggregieren Arbeitgeberverbände etwa 50% des wirtschaftlichen Wertbeitrages sowie 80% des Außenhandels (vgl. Bartalevich, 2014, S.45). Das impliziert eine starke Verhandlungsmacht gegenüber den Gewerkschaften. Diese Position wird unterstützt durch vergleichsweise hoch qualifiziertes Personal der Arbeitgeberverbände und größerer, finanzieller Ressourcen (vgl. Parissaki & Vega, 2008, S.31ff). Die weiteren Verbände beinhalten kleine und mittlere Unternehmen, Handwerksbetriebe sowie die restlichen Industriesektoren. Sie zählen zwar die höchsten Mitgliederzahlen, welche jedoch insgesamt einen geringen Beitrag zum türkischen BIP leisten, angelehnt an niedrige Produktivitätsraten (vgl. Bartalevich, 2014, S.45).

Generell sind die Gewerkschaftsdichte, als auch die Existenz von Tarifverhandlungen lediglich schwach ausgeprägt, was mitunter durch die starke Präsenz des informellen Arbeitsmarkts begründet wird (vgl. Bartalevich, 2014, S.43), als auch eine Folge des Militärregimes von 1980-83 ist (vgl. Adaman et al., 2009, S.171). Türkische Gewerkschaften verloren indes im Zuge der

Liberalisierungswellen an Bedeutung und Einfluss, insbesondere aufgrund der Organisationschwierigkeiten in der Privatwirtschaft. Dies führt auch dazu, dass deren Mitgliedszahlen stetig fallen (vgl. Parissaki & Vega, 2008, S.11). Nach offiziellen Angaben des *Ministeriums für Arbeit und sozialer Sicherheit* sind etwa 58% aller Arbeitnehmer in 2007 gewerkschaftlich organisiert (vgl. Bakir et al., 2009, S.4). Geschätzt wird allerdings, unter Einbezug der Größe des informellen Sektors, eine reale Gewerkschaftsdichte von etwa 9,5% (vgl. Uçkan, 2014, S.4). Ausschließlich registrierte Arbeitnehmer können die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft erlangen und folglich durch eine solche repräsentiert werden (vgl. Wannöffel et al., 2007, S.23). So beträgt die tatsächliche Gewerkschaftsdichte nach Schätzungen der OECD in 2014 nur ca. 5%. Dies entspricht insgesamt etwa 1,3 Millionen Mitgliedern bei 27 Millionen Arbeitskräften (vgl. Bartalevich, 2014, S.44ff). Die gewerkschaftliche Organisation konzentriert sich weiterführend auf den öffentlichen Sektor. So sind etwa 4% der Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft, 28% in staatlich geführten Unternehmen sowie 51% in Regierungsämtern Gewerkschaftsmitglieder (vgl. The World Bank, 2006, S.67). Etwa 18,3% der gesamten formell Beschäftigten profitierten im Jahr 2004 nach Angaben der Gewerkschaften von tarifvertraglichen Regelungen. Uçkan (2014) allerdings schätzt mit 4,6% einen realistischeren Wert, gemessen an der Gewerkschaftsdichte. Dabei zeigen Studien, dass die Löhne von gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern im Durchschnitt etwa doppelt so hoch sind, wie die ihrer formell beschäftigten, nicht organisierten Kollegen. So bilden die Gehälter des informellen Arbeitsmarkts die niedrigsten der gesamten Marktwirtschaft und liegen oftmals unterhalb des Mindestlohns (vgl. Bulutay & Taştı, 2004, S.27). Der national bindende Mindestlohn von 281 € netto in 2014 (vgl. Uçkan, 2014, S.11) wird in der Türkei alle zwei Jahre mittels einer tripartistischen Kommission gesetzt. Tariflich vereinbarte Löhne orientieren sich in der Regel daran als Verhandlunguntergrenze (vgl. Bakir et al., 2009, S.24ff). Gewerkschaften konnten ihre Mitglieder ergo, im Vergleich zu nicht gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern oder solchen auf dem informellen Arbeitsmarkt, vor einer Reduktion des Lohnniveaus und der Arbeitskonditionen seit der Liberalisierungsbewegung bewahren (vgl. Erdoğan, 2007, S.153f). Ebenfalls die wöchentlichen Arbeitsstunden divergieren von 49 zu 55, bzw. 59 Stunden im informellen Sektor. Auch die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit gewerkschaftlich organisierter Mitarbeiter ist mit ca. zehn Jahren deutlich höher als die ihrer informellen Kollegen mit vier Jahren. Somit kann geschlossen werden, dass türkische Gewerkschaften durchaus eine Verbesserung der Arbeitskonditionen erwirken können (vgl. Adaman et al., 2009, S.176ff).

Die faktische Koordination industrieller Beziehungen entspricht einer HME, sodass die Privilegien zwar gravierend, deren Verbreitung jedoch marginal sind (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.14). Ursache sind die engen Regulierungen für Gewerkschaften zur Verhandlung von Tarifverträgen nach dem *Trade Unions Act* (1983) und dem *Collective Bargaining, Strike and Lock-out Act* (1983). Ersterer begrenzt durch strikte Bestimmungen die Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Organisation von Arbeitnehmern hinsichtlich des bürokratischen Aufwands und entstehender Kosten, beispielsweise mittels notarieller Beglaubigung einer Mitgliedschaft (vgl. Wannöffel et al., 2007, S.23f). Zudem existiert die Praxis, Arbeitnehmer mit Interesse ei-

nes Beitritts in eine Gewerkschaft zu kündigen (vgl. Adaman et al., 2009, S.174). Letzterer verbietet insbesondere solidarische oder politisch motivierte Streiks. Jedoch sind die Möglichkeit zu Tarifverhandlungen und Streiks im Falle nicht erzielter Einigungen gesetzlich fixiert. Begrenzungen existieren dahingehend, dass Streiks nicht gegen die nationale Sicherheit oder öffentliches Interesse verstoßen dürfen (vgl. ETUC, 2010, S.3). Zudem können Arbeitgeber mit Aussperrungen reagieren und damit eine bestreikte Betriebsstätte temporär stilllegen (vgl. ILO, 2004b, S.8ff). In der Praxis jedoch besitzen die türkischen Gewerkschaften eine lediglich schwache Verhandlungsposition gegenüber Arbeitgebern. Aufgrund der noch immer hohen Beschäftigungszahlen in staatlichen Unternehmen ist dies gleichbedeutend mit einer starken Koordinationsfunktion des Staates (vgl. Bartalevich, 2014, S.47f). Ebenfalls die in 2003 eingeführte Arbeitsgesetzgebung lockerte nicht die Beschränkungen der gewerkschaftlichen Aktivitäten. Obgleich Kündigungen aufgrund dessen offiziell verboten wurden. Große Unternehmen können der gewerkschaftlichen Organisation ihrer Mitarbeiter nicht legal vorbeugen, bzw. diese vermeiden. Dergestalt besitzen sie meist eine tolerante Haltung gegenüber Gewerkschaften. So wirken Gewerkschaften in der Türkei beinahe ausschließlich in großen Unternehmen (vgl. Adaman et al., 2009, S.174ff). Jedoch existieren in der Praxis zahlreiche illegale Fälle von arbeitgeberseitigen Einschüchterungsversuchen, Schikanen oder Isolierung bis hin zur Kündigung gewerkschaftlich organisierter Mitarbeiter (vgl. Dinler, 2013, S.6).

Das türkische Arbeitsrecht sieht keine Tarifverhandlungen auf nationaler oder sektoraler Ebene vor (vgl. Wannöffel et al., 2007, S.23). Letzteres begründet sich durch einen Mangel an Kooperation zwischen den Verhandlungspartnern. Zudem existieren keine Ausweitungsmechanismen der Gültigkeit von Tarifverträgen (vgl. Parissaki & Vega, 2008, S.72ff). So sind in der Regel lediglich Gewerkschaftsmitglieder durch einen Tarifvertrag affektiert (vgl. Uçkan, 2014, S.8). Um verhandlungsfähig zu sein, muss eine Gewerkschaft mindestens 50% +1 Mitarbeiter des jeweiligen Betriebs repräsentieren (vgl. ETUC, 2010, S.5; The World Bank, 2006, S.67). Zudem müssen Gewerkschaften zur Anerkennung der Verhandlungsfähigkeit mindestens 3% (ab 2018), 2% (ab 2016) und 1% (bis 2016) der im Wirtschaftssektor beschäftigten Arbeitnehmer repräsentieren, herabgesetzt von ursprünglich 10%, was in der Praxis eine erhebliche Hürde darstellte (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.9). Die Staffelung ergibt sich aus der Reduzierung der Wirtschaftssektoren von ehemals 28 auf nunmehr 20. Dadurch wurden gleichermaßen die faktischen Mindestanforderungen an die Mitgliederstärke erhöht. Die schrittweise Anhebung soll den Gewerkschaften Zeit zur Mitgliederwerbung verschaffen, um ihren Status nicht zu verlieren (vgl. Dinler, 2013, S.7). Zur Verhandlung von Tarifverträgen müssen sie allerdings zunächst einen Antrag an das Arbeitsministerium stellen. Dies schließt eine notarielle Beglaubigung sowie einen komplexen Genehmigungsprozess mit ein (vgl. FWF, 2004, S.31f).

Tarifverhandlungen finden zwischen den Arbeitgeberverbänden oder einzelnen Arbeitgebern, welche nicht Mitglied in einem Arbeitgeberverband sind, und Gewerkschaften statt (vgl. ILO, 2004b, S.1f). Somit können drei Arten von Tarifverträgen geschlossen werden: 1) *Haustarifverträge auf Werksebene*, 2) *Unternehmenstarifverträge* für alle Betriebsstätten innerhalb eines Unternehmens sowie 3) *Branchentarifverträge* für mehrere Unternehmen, wenn sowohl derselbe Arbeitgeberverband und dieselbe Gewerkschaft zur Verhandlung von Abschlüssen

auf überbetrieblicher Ebene innerhalb eines Sektors autorisiert sind. Eine Ausweitung auf den gesamten Wirtschaftssektor findet dabei nicht statt. Tarifverträge gelten mindestens ein und maximal drei Jahre (vgl. Wannöffel et al., 2007, S.25; ILO, 2004b, S.2). Von der Geltung ausgeschlossen sind Manager, leitende Angestellte, Führungskräfte, Sekretariate und sonstige Angestellte. Damit konzentriert sich der Bezug von Tarifverträgen auf gewerbliche Mitarbeiter (vgl. Uçkan, 2014, S.8). Eine Ausweitung auf nicht gewerkschaftlich organisierte Mitglieder findet nicht automatisch statt, sondern ausschließlich nach Zahlung monatlicher Unterstützungsbeiträge nicht organisierter Arbeitnehmer (vgl. ILO, 2004b, S.2f). Aufgrund des geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrads werden in der Praxis nur wenige Tarifverträge geschlossen. Obgleich die Position von Gewerkschaften Gehör findet, erstellen Regierungsvertreter meist die Agenda der Verhandlungen (vgl. Bartalevich, 2014, S.46). Verhandelte Themen sind dergestalt insbesondere Lohnsetzung und Arbeitskonditionen (vgl. Parissaki & Vega, 2008, S.75). Im Einzelnen können Tarifverträge damit die Vergütung der Mitarbeiter, Arbeitszeiten, Klauseln der Beschäftigungssicherung oder Einstellungsbedingungen regeln. Die Inhalte hängen vom Verhandlungsgeschick und der Stärke der jeweiligen Gewerkschaft ab (vgl. Dinler, 2013, S.11). Zudem können zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften Rahmentarifverträge geschlossen werden, welche Themen der beruflichen Ausbildung, Gesundheit und Sicherheit, der sozialen Verantwortung sowie Beschäftigungspolitik beinhalten (vgl. Uçkan, 2014, S.8). Im Jahr 2008 wurden 1.704 Unternehmenstarifverträge geschlossen. Die Metallindustrie zählt dabei zu den wirtschaftlichen Sektoren mit der größten Anzahl gültiger Tarifverträge (vgl. ETUC, 2010, S.6).

Dort existiert ebenfalls auf sektoraler Ebene eine eingeschränkte Kooperation und ein Dialog zwischen der Arbeitgeber-, als auch Arbeitnehmerseite hinsichtlich beruflicher Aus- und Weiterbildung (vgl. Parissaki & Vega, 2008, S.75). Zudem weiten Arbeitgeber den geltenden Tarifvertrag, geschlossen durch MESS und Türk Metal, gegen Erhebung einer Solidaritätsgebühr der Gewerkschaft auf nicht gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter aus. Auch gestalten sich die Verhandlungsinhalte umfangreicher, als die obligatorischen Lohnsetzungen. Außerdem enthalten sind Themen der Urlaubs- und Abwesenheitszeiten, Kündigungsschutzbestimmungen sowie die Festlegung von Gewerkschaftsrechten in den Unternehmen (vgl. Wannöffel et al., 2007, S.25f).

Das türkische Arbeitsrecht sieht keine Informations- und Konsultationspflichten des Arbeitgebers gegenüber dessen Mitarbeitern vor (vgl. Üçer & Ergin, 2014, S.9). Dies bedeutet, dass Arbeitnehmer weder über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, noch über personalpolitische Entscheidungen oder substantielle Veränderungen der Arbeitsorganisation informiert werden müssen, bzw. Mitbestimmungsrechte besitzen. Dies schließt ergo eine rechtlich fixierte Obligation zur Etablierung von Betriebsräten aus (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.12). Allerdings existieren auf Basis arbeitgeberseitigen Konsens seit 1990 sogenannte *Arbeiterkomitees*, ähnlich den deutschen Betriebsräten. Diese bestehen aus Vertrauensleuten, welche von den Gewerkschaften unter ihren Mitgliedern ernannt werden. Somit existieren diese lediglich in gewerkschaftlich organisierten Unternehmen. Die maximale Anzahl ist an die Firmengröße gebunden. Ab einer Mitarbeiterzahl von 2.000 Beschäftigten können bis zu acht

Vertrauensleute ernannt werden (vgl. Uçkan, 2014, S.11; Parissaki & Vega, 2008, S.56). Deren Einsetzung ist jedoch nicht verpflichtend. Aufgabe dieser Komitees ist die Vermittlung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Streitfall sowie die gegenseitige Interessen- und Friedenswahrung (vgl. Wannöffel et al., 2007, S.24f). Weitere Aufgabenfelder betreffen die Überwachung der Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Arbeitskonditionen sowie der Schutz der Arbeitnehmerrechte (vgl. Uçkan, 2014, S.11). Die Einführung dieser arbeitsplatznahen Repräsentation kann per Tarifvertrag festgelegt werden, findet in der Praxis allerdings kaum Anwendung (vgl. Wannöffel et al., 2007, S.24f).

#### 4.5.4) Humankapitalprofil: Wachsende Bedeutung spezifischen Humankapitals

Die Beschäftigten des informellen Sektors sind meist unqualifiziert und genießen ergo keine berufliche Bildung (vgl. Bartalevich, 2014, S.48). So sinkt der Anteil informeller Beschäftigung gleichzeitig mit steigendem Bildungsniveau. Statistisch lässt sich eine signifikante Abnahme ab einem höheren, sekundären Bildungsabschluss erkennen (vgl. Ben Salem et al., 2011, S.19f). Zur Steigerung des allgemeinen Bildungsniveaus wurde in den späten 1990er Jahren die Schulpflicht von fünf auf acht Jahre erhöht (vgl. The World Bank, 2006, S.10). Allerdings besitzen 2007 etwa 60% der Arbeitnehmer lediglich einen primären Schulabschluss. Ohne Bildung sind 5% der Arbeitskräfte, während 24% entweder einen sekundären Bildungsabschluss innehaben oder eine Berufsausbildung absolvierten. 10% erzielten eine tertiäre Bildung (vgl. Bakir et al., 2009, S.10; WEF, 2013, S.499). Ebenfalls 10% der Bevölkerung sind hingegen Analphabeten (vgl. Demir & Erdem, 2010, S.20). In Relation betrachtet, stellt jedoch die Qualität der Bildungseinrichtungen noch vor deren Verbreitung das größte Problem dar (vgl. WEF, 2014, S.369). Die türkische Bildungspolitik ist stark zentralisiert und Aufgabe des Bildungsministeriums. So sind Schulen zumeist staatlich finanziert (vgl. OECD, 2013a, S.4).

Im Jahr 2000 stellte das Erfahrungslernen am Arbeitsplatz im informellen Sektor mit 58% den größten Bestandteil zur Erlangung von Humankapital dar (vgl. Bulutay & Taştı, 2004, S.22ff). Im Zuge der fortschreitenden Spezialisierung auf die industrielle medium-tech Fertigung erhöhen sich jedoch die arbeitgeberseitigen Qualifikationsanforderungen, insbesondere hinsichtlich spezifischem Humankapital (vgl. Bartalevich, 2014, S.35f). Die berufliche Ausbildung besitzt einen Anteil von etwa 22% am gesamten sekundären Bildungssektors (vgl. WEF, 2013, S.501). Sie obliegt dem *Vocational Education Council*, einem tripartistischen Rat, bestehend aus Regierungs-, Gewerkschafts- und Arbeitgebervertretern, als Ausprägung institutioneller Koordination (vgl. Bartalevich, 2014, S.48ff) unter der Hoheit des nationalen Bildungsministeriums (vgl. Bakir et al., 2009, S.12). Der Rat entscheidet über die grundlegende Planung und Entwicklung der beruflichen Bildung. Die *Vocational Qualifications Authority* setzt weiterführend professionelle Standards für die jeweiligen Ausbildungsgänge, welche nach den 81 Provinzen gegliedert, durch die *Boards of Vocational Education* überwacht und umgesetzt werden (vgl. OECD, 2013a, S.15). Jene dezentralen Strukturen tragen den lokalspezifischen Qualifikationsanforderungen türkischer Industriezonen Rechnung (vgl. Bartalevich, 2014, S.48ff). Die

Implementation von beruflicher Ausbildung obliegt letztlich öffentlichen und privatwirtschaftlichen Institutionen, Unternehmen und den Gemeinden. Ebenfalls internationale Organisationen unterstützen diesen Prozess (vgl. The World Bank, 2006, S.98). Im Jahr 2009 wurde deshalb zur optimierten Koordination und Erhöhung der Qualität der beruflichen Bildung die *Turkish Professional Qualification Authority* gegründet, welche eine Zusammenarbeit zwischen staatlichen Institutionen, der Privatwirtschaft und NGOs zum Ziel hat, um einheitliche Standards, Qualifikationsprofile und Zertifizierungen zu etablieren (vgl. Fernandez-Stark et al., 2011c, S.121). Ausbildungsprogramme dauern in der Türkei üblicherweise berufsabhängig zwei bis vier Jahre und sind prinzipiell für alle zugänglich, die zumindest die Primarstufe absolviert haben. Sie können entweder theoretischer oder praktischer Natur sein (vgl. Bakir et al., 2009, S.12). Zwei bis drei Jahre der Ausbildung werden dann am Arbeitsplatz verbracht, sodass eine Konzentration auf betriebsspezifisches Humankapital stattfindet (vgl. OECD, 2013a, S.8). Aufgrund staatlicher Subventionen für beruflicher Bildungseinrichtungen, dezentral organisiert und spezialisiert auf den Qualifikationsbedarf der Industriezonen, sind Unternehmen eher zur Investition in industriespezifisches Humankapital geneigt. Somit entwickelt sich der berufliche Bildungssektor komplementär zur ökonomischen Spezialisierung, als Lösung des qualifikatorischen Koordinationsproblems. Ergo herrschen institutionelle Entwicklungstendenzen in Richtung einer CME vor (vgl. Bartalevich, 2014, S.48ff).

Eine tertiäre Ausbildung besitzt in der Türkei die höchste Rentabilität. So verdienen Absolventen rund 56% mehr als solche, die einen Abschluss der höheren Sekundarstufe oder eine spezifische Berufsausbildung erwerben (vgl. OECD, 2013a, S.8). Allerdings bestehen unter Hochschulabsolventen hohe Arbeitslosenquoten, was wiederum eine Schwäche der Absorption Hochqualifizierter auf dem türkischen Arbeitsmarkt aufzeigt (vgl. The World Bank, 2006, S.11).

Faktisch konzentrieren sich die Strukturen der Berufsausbildung jedoch auf die Bedürfnisse weniger großer Unternehmen, welche politischen Einfluss besitzen. Kleine und mittlere Betriebe hingegen, welche 78% der gesamten Arbeitskräfte beschäftigen, partizipieren in geringerem Maße vom beruflichen Bildungssystem (vgl. Bartalevich, 2014, S.51f). Wenngleich nach Angaben des Bildungsministeriums 51% der Absolventen der höheren Sekundarstufe in 2013 einen Ausbildungsplatz erhielten. Die Abschlussquote beträgt jedoch lediglich 25% (vgl. OECD, 2013a, S.8). Da zwischen den Absolventen ein reger Wettbewerb herrscht, besteht die Gefahr des aktiven Abwerbens qualifizierten Personals. Sodass in kleinen und mittleren Betrieben allgemeines Humankapital auf niedrigem Niveau verbreitet ist. An dieser Stelle werden die Auswirkungen wenig entwickelter, institutioneller Koordinationsmechanismen zwischen Unternehmen ersichtlich, die geringe institutionelle Kapazität vorhandener Organisationen, als auch der Segmentalismus am Arbeitsmarkt hinsichtlich der Realisierung gesetzlicher Beschäftigungsschutzbestimmungen (vgl. Bartalevich, 2014, S.51f).

#### 4.5.5) Zwischenfazit: HME auf dem institutionellen Entwicklungspfad zur CME

Die türkische Ökonomie basiert weitgehend auf einer zentralisierten, staatlichen Koordination. Ergo setzt der Staat aktiv die Regeln von Interaktionen am Markt und zwischen den Akteuren fest (vgl. Karadag, 2010, S.6). So wird die Türkei von Hall und Soskice (2001b) zwischen den Modellen LME und CME eingeordnet. Möglicherweise als mediterraner Kapitalismustyp, gekennzeichnet durch einen starken Agrarsektor und weitläufige staatliche Intervention (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.3ff). Zudem ist das staatliche Handeln durch Unbeständigkeit und Unvorhersagbarkeit geprägt, was eine Kategorisierung anhand des klassischen VoC-Ansatzes erschwert. Da jener von stabilen institutionellen Gegebenheiten und Verhaltensweisen ausgeht (vgl. Christensen, 2007, S.184). Die institutionellen Grundstrukturen der Koordinationsmechanismen ähneln eher den Mustern in CMEs. Deren Realisierung entspricht jedoch aufgrund geringer institutioneller Kapazitäten eher einer LME. Die weitläufigen, informellen Praktiken stehen dieser Kategorie jedoch entgegen, da sie ebenfalls zur Unsicherheitsvermeidung beitragen und nicht nach Marktprinzipien organisiert sind (vgl. Şahin, 2006, S.5ff). Ergo ein Merkmal von HMEs nach der zweiten Modellgeneration.

Tabelle 21: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Türkei)

VoC-Modell/ Entwicklung		VoC-Dimensionen (Kernelemente)				
		Industrielle Beziehungen	Berufsbildung/ Humankapital	Unternehmensführung	Unternehmenskooperation	Mitarbeiterbeziehungen
Türkei	HME / CME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentralisiertes Tarifsysteem</li> <li>- Staatliche Zuordnung zu Wirtschaftssektoren</li> <li>- Verhandlungen grundsätzlich überbetrieblich</li> <li>- Insider-orientierte Gewerkschaften mit Fokus auf Status quo</li> <li>- Starke Arbeitgeberverbände mit Lobbyfunktion</li> <li>- Überwiegend gemäßigte, kooperative Gewerkschaften und radikalere Minderheit</li> <li>- Exklusive Repräsentation von Stammmitarbeitern</li> <li>- Schwache Ausprägung von Tarifverhandlungen</li> <li>- Gewerkschaftliche Vertrauensleute (BR) auf Unternehmensebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Staatliche Dominanz im Bildungssystem</li> <li>- Niedrige Qualität der Institutionen</li> <li>- Aufbau eines tripartitischen Berufsausbildungssystems mit Ähnlichkeit zu Deutschland</li> <li>- Umsetzung in Kooperation mit Unternehmen</li> <li>- Fokus auf allgemeines Humankapital</li> <li>- Verstärkte Entwicklung spezifischen Humankapitals</li> <li>- Strukturierte Aus- und Weiterbildung hauptsächlich in größeren Firmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominanz familiengeführter Unternehmen</li> <li>- Management und Shareholder in Personalunion</li> <li>- Eigentumskonzentration</li> <li>- In Metropolregionen noch zahlreiche staatliche Unternehmen</li> <li>- Hierarchische Unternehmensführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominanz informeller Kooperation familialer Netzwerke (Holdings)</li> <li>- Joint-Ventures zwischen heimischen Unternehmensgruppen und ausländischen Konzernen</li> <li>- Vertrauen und Loyalität bilden Beziehungsbasis</li> <li>- Wettbewerb zwischen Holdings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partizipation an Unternehmensentscheidungen nicht verpflichtend</li> <li>- Partiiell Beteiligung Betriebsräten</li> <li>- Tendenziell langfristige Bindungen (formell)</li> </ul>
	Implikationen zur Flexibilitätsstrategie	<b>Entwicklung zu High road-Strategie (wachsende institutionelle Kapazitäten):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentralstaatliche Dominanz und Protektionismus abnehmend</li> <li>- Hoher Koordinations- und Kooperationsgrad insbesondere in Industrie über Tarifsysteem</li> <li>- Gleichgewicht: Steigendes spezifisches Humankapital und niedrige Löhne</li> </ul>				

(Eigene Darstellung)

Im Rahmen der Kategorisierung der Türkei als Schwellenland kann eine Einstufung als DME aufgrund der informellen Kapital- und Besitzstrukturen unter heimischer Dominanz nicht vorgenommen werden (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.18). Verglichen mit der Ausprägung ausländischer Direktinvestitionen und der ökonomisch zentralen Stellung multinationaler Konzerne



in Mexiko spricht die Situation in der Türkei gegen die Kategorisierung als DME, da kein strukturelles, ökonomisches Abhängigkeitsverhältnis nachgewiesen werden kann (vgl. Tulun & Öktem, 2012, S.13ff). Im Gegenteil gehen ausländische Konzerne, wie in Abschnitt 4.5.2 beschrieben, verstärkt Kooperationen mit lokalen Unternehmensgruppen ein, um einen optimierten Marktzugang und Reputation im Inland zu erlangen. Damit ist weniger die Basis einer reinen Produktions- und Exportplattformstrategie impliziert (vgl. Bartalevich, 2014, S.53ff).

Insgesamt begrenzen die starke Zentralisierung politischer Entscheidungsprozesse, die weitreichenden familialen Unternehmensnetzwerke sowie der informelle Sektor eine flächendeckende, effektive Etablierung von Tarifverhandlungen, als auch die adäquate Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen (vgl. Parissaki & Vega, 2008, S.34). Dies liegt jedoch weniger in der politischen Intention begründet, als mehr im Mangel an institutionellen Kapazitäten. So erfolgt die staatliche Marginalisierung von Gewerkschaften in Mexiko zielgerichteter vor dem Hintergrund der Erreichung eines niedrigen Arbeitskostenniveaus. Während in der Türkei eine systemische Zentralisierung angestrebt wurde (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.4; Demir & Erdem, 2010, S.7). Ebenfalls sind dort institutionelle Strukturen der industriellen Beziehungen weniger stark ausgeprägt, während das türkische Grundmuster dem deutschen Modell als CME ähnelt (vgl. FWF, 2004, S.30). Auch die Existenz gewerkschaftsabhängiger Betriebsräte, bzw. Vertrauensleute verstärkt dieses Bild (vgl. Uçkan, 2014, S.11; Parissaki & Vega, 2008, S.56). Die systemischen Begründungen divergieren also stark zu einer DME.

Tabelle 22: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Türkei)

VoC-Modell/ Entwicklung		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>2</sup>	Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>3</sup>
Türkei	HME / CME	<b>Mittlere Ausprägung/ Diversität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variable Arbeitszeiten/Schichtmodelle</li> <li>- Überstunden (definitiv &amp; transitorisch)</li> <li>- Schließtage/ Nachhol-schichten</li> <li>- Arbeitszeitkonten (be-grenzt/selten)</li> <li>- Teilzeit (eher gering)</li> <li>- Kurzarbeit (national)</li> </ul>	<b>Mittlere Ausprägung: Tayl./ford. Arbeitsorganisation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evtl. Gruppenarbeit</li> <li>- Verleihungen/Abordnungen</li> </ul> <b>Qualifizierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partiiell interne Berufsausbil-dung (branchenabhängig)</li> <li>- Interne Trainings</li> </ul>	<b>Geringe Ausprägung (gerin-ger Arbeitsmarktdualismus):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsbedingte Kündi-gung mit Abfindung</li> <li>- Gruppeninterne Arbeitneh-merüberlassung</li> </ul> <b>Begründungspflichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befristungen (limitiert)</li> <li>- Massenentlassungen</li> </ul>	<b>Produktionsstandort:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsintensive Tätigkeiten moderater Komplexität</li> <li>- Montage/Fertigung</li> </ul>
		<b>Kernelemente der Flexibilitätsstrategie (Entwicklung High road)</b>			
		<b>Standardisierte Massenproduktion bei geringer Komplexität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapazitiver Ausgleichsmechanismus: Variabilität der Arbeitszeit</li> <li>- Tendenziell langfristige Beschäftigungsverhältnisse bei formeller Basis</li> <li>- Limitierte Optionen zur extern numerischen Flexibilisierung, insbesondere atypischer Beschäftigung</li> <li>- Tayloristische/Fordistische Arbeitsorganisation mit steigender Personaleinsatzflexibilität</li> <li>- Staatsnahe, zentralisierte Gewerkschaft eher arbeitgeberfreundlich und kooperativ</li> <li>- Wachsende institutionelle Koordination verstärkt in Fertigungsindustrie</li> </ul>			

<sup>1</sup>Prinzipiell gesetzlich verfügbare Instrumente

<sup>2</sup>Schlussfolgerungen abgeleitet aus Humankapitalakkumulation, institutionellen Gegebenheiten und Prinzipien der Unternehmensführung

<sup>3</sup>Schlussfolgerungen zur Position in einem Konzernverbund der Produktionsindustrie (abgeleitet aus nationaler Wettbewerbsstrategie)

(Eigene Darstellung)

In Anlehnung an den Einfluss der deutschen Rechtstradition werden Kündigungen in der Türkei ebenfalls als Ultima Ratio angesehen und sollen weitgehend durch Ausnutzung von internen Beschäftigungsmöglichkeiten oder Qualifikationsmaßnahmen vermieden werden. In der Praxis lässt sich zudem als Folge der hohen Kündigungskosten beobachten, dass Unternehmen eher die Arbeitszeiten erhöhen, als neue Mitarbeiter einzustellen. Somit besitzt die interne numerische Flexibilität klaren Vorrang vor der externen Dimension (vgl. Süral, 2009, S.365f). Dieses Bild wird verstärkt durch die zahlreichen Restriktionen der Gesetzgebung hinsichtlich formeller, atypischer Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Taymaz & Özler, 2004, S.5ff; OECD, 2014b, S.147). Obgleich nach Studien verschiedener türkischer Institute gezeigt wurde, dass mit Ausnahme des Instruments der Nachholschichten von Unternehmen beinahe keine Flexibilitätsmaßnahmen genutzt werden (vgl. Dereli, 2012, S.19ff). Vor dem Hintergrund des geringen (beruflichen) Bildungsstands der Arbeitnehmer kann bislang ebenfalls kein hohes Maß an intern funktionaler Flexibilität erreicht werden (vgl. Bakir et al., 2009, S.6). Obgleich gezeigt wurde, dass die Institutionen des Bildungssektors, insbesondere solche zur Akkumulation spezifischen Humankapitals, verstärkt in der Entwicklung begriffen sind (vgl. Fernandez-Stark et al., 2011c, S.121). Bezugnehmend auf den institutionellen Möglichkeitsrahmen herrscht überwiegend die Tendenz einer zukünftigen High road-Flexibilitätsstrategie im Sinne eines Entwicklungspfades zu einer CME vor. Voraussetzungen hierfür sind die Erhöhung institutioneller Kapazitäten hinsichtlich Überwachung und Einhaltung bestehender Regelungen sowie die Ablösung informeller Praktiken (vgl. Bartalevich, 2014, S.51f).

Im Sinne der derzeitigen Produktionsstrategie existiert allerdings ein Gleichgewicht bei einem niedrigen, vorwiegend allgemeinen Humankapitalniveau und niedrigen Arbeitskosten mit zunehmendem Fokus auf medium-tech Güter der Fertigungsindustrie (vgl. Öz, 2002, S.512; Hausmann et al., 2011, S.327). Aufgrund der national verwurzelten Entwicklungstendenzen, welche primär weniger auf die Attraktion ausländischer Direktinvestitionen im Sinne der Verbesserung der rein preislichen Standortvorteile abzielen, kann die Türkei letztlich als HME kategorisiert werden.

#### **4.6) Indien: Staatlich regulierte Koordination und Marktsegregation**

Obgleich Indien seit den 1970er Jahren deutliche Liberalisierungstendenzen erfährt, gestalten sich die dortigen politischen Prozesse nach wie vor kompliziert und ineffizient (vgl. DeLong, 2001, S.3f), sodass Indien noch immer als eine der am stärksten regulierten Ökonomien der Welt gilt (vgl. Rodrik & Subramanian, 2004, S.4). Dies wiederum formiert Blockaden der ökonomischen Entwicklung und des Fortschritts (vgl. Rodrik, 2007, S.90), als Folge planwirtschaftlicher Strukturen nach sozialistischen Grundideen im Anschluss an die indische Unabhängigkeit von Großbritannien 1947 (vgl. Müller, 2006, S.127ff; Rodrik & Subramanian, 2004, S.3).

Insbesondere seit 1991 führen massive Reformen in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Währungsfonds zu einer Öffnung zahlreicher Sektoren gegenüber ausländischen Investitionen im Sinne der Liberalisierung und Deregulierung (vgl. Hasan et al., 2003, S.4f), als „a policy of active reintegration with the world economy“ (Rodrik & Subramanian, 2004, S.27). Dargestellt wurden die Handelsbarrieren zwischen 1990 und 1997 um ca. 51% (vgl. Aghion et al., 2003, S.3ff) und der Höchstzoll bis 1998 von 400% auf 45% gesenkt (vgl. Hasan et al., 2006, S.80). Resultate sind eine stetige Zunahme ausländischer Direktinvestitionen sowie ein Anstieg der Fertigungsindustrie. Allerdings ziehen regionale Disparitäten sozial und ökonomisch divergierende Entwicklungen nach sich (vgl. Aghion et al., 2003, S.3ff). Insgesamt konnte die Handelsoffenheit zwischen 1990 und 2005 von 16% auf 25% gesteigert werden (vgl. Sen et al., 2010, S.4). Weiterführend wurde die zentralstaatliche Kontrolle über die Privatwirtschaft mittels Abschaffung der Unternehmenslizenzierung reduziert, bis auf wenige branchenspezifische Ausnahmen (vgl. Hasan et al., 2006, S.72). Hierbei war nach dem *Industries (Development and Regulatory) Act 1951* bei Gründung eines Betriebs, einer signifikanten Kapazitätserhöhung bestehender Werke, dem Anlauf eines neuen Produkts oder Wechsel des Standorts eine Lizenz notwendig (vgl. Aghion et al., 2008, S.1398f), das *license-permit-quota raj* (vgl. Rodrik & Subramanian, 2004, S.3).

Indien stellt eine der am schnellsten wachsenden Ökonomien der Welt dar, zurückzuführen auf die Ergebnisse der Liberalisierungs- und Entwicklungspolitik (vgl. DeLong, 2001, S.4ff). Der wachsende Wettbewerbsvorteil Indiens liegt aufgrund der langen akademischen und intellektuellen Tradition in high-tech Dienstleistungen und Tendenzen radikaler Innovationsfähigkeit, angelehnt an die Spezialisierung einer LME (vgl. Boyer, 2008, S.41f) in Kombination mit niedrigen Arbeitskosten. Diese Faktoren determinieren Indien zunehmend als Offshoringziel multinationaler Konzerne, vor allem für komplexere Dienstleistungen, Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sowie industrielle Zwischenprodukte und Komponenten (vgl. The World Bank, 2007, S.18). Obgleich sich jene Entwicklungen eher als wirtschaftliche Enklaven der Nationalökonomie Indiens darstellen und globale Unternehmen nicht deren institutionelle Koordinationsmechanismen bestimmen, welche bisweilen durch staatliche Dominanz geprägt sind (vgl. Müller, 2006, S.40ff).

Die indische Ökonomie ist noch immer landwirtschaftlich geprägt (vgl. Boyer, 2008, S.39f), obgleich der Fokus der Wertschöpfung auf dem Dienstleistungssektor liegt, welcher einen Anteil von 53% am nationalen BIP im Jahr 2010 besitzt. Darauf folgen das produzierende Gewerbe mit 28,1% sowie die Landwirtschaft mit 18,8% (vgl. Destatis, 2011b, S.4). Nach Daten der *National Association of Software and Services Companies* (NASSCOM) besitzt Indien einen Anteil von 58% oder 55 Mrd. US-\$ am globalen Markt für IT-Services. Dies entspricht ca. 7,5% des nationalen BIP in 2012. Die Sparte beinhaltet größtenteils Softwareentwicklung und -support für Unternehmenskunden, im Rahmen von ausgelagerten IT-Dienstleistungen. Das prominenteste Beispiel hierfür sind Callcenter (vgl. Vijayabaskar & Babu, 2014, S.241f). Insgesamt stellt Indien den Weltmarktführer an Offshore-Dienstleistungen mit etwa 40-45% Anteil dar (vgl. Fernandez-Stark et al., 2011b, S.151). Die größten IT-Dienstleister wie Tata Consulting

Systems, Infosys oder Wipro sind heimische Unternehmen, sodass lediglich ein marginaler Anteil der Beschäftigungsgewinne Offshoringaktivitäten entwickelter Länder zuzurechnen ist (vgl. Kirkegaard, 2007, S.21ff). Jedoch stellt IBM mit knapper Führung den größten Arbeitgeber des Landes dar, gefolgt von den oben genannten Unternehmen (vgl. Fernandez-Stark et al., 2011b, S.152). China ist 2010 der Hauptexporteur indischer Importe, gefolgt von den Vereinigten Arabischen Emiraten, der Schweiz, den USA und Saudi-Arabien. Importgüter sind mit 30,9% zumeist mineralische Brennstoffe, zu 19,4% Edelsteine, Edelmetalle und Schmuckwaren, als auch mit 7,9% elektrotechnische Erzeugnisse (vgl. Destatis, 2011b, S.5). Indiens Produktionsstruktur gestaltet sich recht heterogen. Dergestalt bilden Bergbau und Bekleidungsindustrie, als auch darauf folgend Maschinenbau und Chemie die größten Produktionszweige. Seit 1988 erfolgte eine Erhöhung der ökonomischen Komplexität hinsichtlich verstärkter Aktivitäten im Maschinenbau und der Chemieindustrie, analog zu den Entwicklungen in der IT-Dienstleistungsbranche (vgl. Hausmann et al., 2011, S.191). Im Jahr 2009 besaßen industrielle Güter einen Anteil von 29,7% an Indiens Bruttoexporten. Weiterhin lag der Anteil von Dienstleistungsexporten bei 53,9%. Primäre Produkte entsprachen einem Gesamtexportanteil von 16,3% (vgl. WTO, 2014c, S.147). Im Jahr 2010 beinhaltete der Export von rohstoffbasierten Gütern jedoch mit 39% den größten Anteil am Güterportfolio (vgl. Gereffi & Sturgeon, 2013, S.336). Dieser basiert mit 17,2% des gesamten Exports auf mineralischen Brennstoffen und zu 14,7% auf Edelsteinen, Edelmetallen und Schmuckwaren. Die Automobilbranche ist seit den späten 1990er Jahren ebenso stark im Wachstum begriffen. 4,2% des Exports in 2010 bestand aus Kraftwagen, gefolgt von 4% elektrotechnischen Produkten (vgl. Destatis, 2011b, S.5).

Weiterführend besitzt die Automobilindustrie in 2012 einen Anteil von 8% am gesamten Fertigungssektor. Aktuelle Prognosen schätzen ein starkes Wachstum bis auf 20% im Jahr 2020 (vgl. Khambatta, 2013, S.27). Automobile des indischen Marktes bilden international ein neues Segment günstiger, kleiner Modelle, welche eigens entwickelt werden. Komplexe, teure Produkte des europäischen oder US-amerikanischen Marktes können sich kaum etablieren. Internationale Investoren der Branche arbeiten deshalb verstärkt mit indischen Ingenieuren zum Aufbau eines separaten Produktsegments zusammen, gekoppelt mit niedrigen Entwicklungs- und Forschungskosten (vgl. Müller, 2006, S.263ff). Ein zunächst hoher Grad an staatlichen Schutzregulierungen, ein wachsender heimischer Markt in Kombination mit einem großen, qualifizierten Arbeitskräftepotential und IT-Expertise konnte große, internationale Automobilproduzenten zu massiven Investitionen bewegen. Dies führt auch zum Aufbau kollektiver Wissensbestände sowie ökonomischem Fortschritt (vgl. Bathia, 2013, S.322). So beträgt im Jahr 2013 der Bestand ausländischer Direktinvestitionen in Indien 227 Mrd. US-\$ bei einem BIP von 1.632 Mrd. US-\$. Indische Direktinvestitionen im Ausland betragen dabei 120 Mrd. US-\$ (vgl. Destatis, 2011b, S.2; UNCTAD, 2014b, S.205ff). Die ineffiziente Administration innerhalb und zwischen den Bundesstaaten gestaltet sich allerdings als Reibungspunkt der Wirtschaft. So beanspruchen Grenzkontrollen innerhalb Indiens rund 15% der gesamten Transportzeiten und erhöhen deren Kosten um etwa 15-20% (vgl. Goh, 2013, S.249).

Die größten Hemmnisse für die allgemeine Geschäftstätigkeit sind nach Umfrageergebnissen des *Global Competitiveness Reports* dem ökonomischen Entwicklungsstand entsprechend eher struktureller Natur. So wird der Zugang zu Finanzmitteln mit 10,2% als zentrales Problem identifiziert, gefolgt von der Steuerlast mit 8,7%, einer mangelhaften Infrastruktur bei 8,1% sowie der hohen Korruptionsrate mit 8%. Erst danach werden die ineffiziente Bürokratie (7,6%), der restriktive Arbeitsmarkt (6,5%) oder die inadäquate Qualifizierung der Arbeitnehmer (6,3%) genannt (vgl. WEF, 2014, S.212; Khambatta, 2013, S.IX). Insgesamt bremsen ein immenser, relativ intransparenter Verwaltungsapparat sowie infrastrukturelle Defizite die ökonomische Entwicklung (vgl. Müller, 2006, S.95ff). Diese Einschätzungen werden durch die Ergebnisse des *Doing Business Reports 2015* bestätigt, nach welchem Indien im Kontext der Vertragsdurchsetzung auf Rang 186 von 189 rangiert (vgl. The World Bank, 2014a, S.192).

#### **4.6.1) Arbeitsmarktflexibilität: Segmentierung zwischen Rigidität und Informalität**

Die formelle Lohnbeschäftigung besitzt lediglich einen Anteil von 17% am indischen Arbeitsmarkt (vgl. Stiftung Weltbevölkerung, 2014, S.7ff). Etwa 6% der Erwerbstätigen beziehen ein regelmäßiges Lohneinkommen. Insgesamt kann geschätzt werden, dass sich vier Fünftel aller Beschäftigten in einem rechtlich ungeschützten Arbeitsverhältnis befinden (vgl. Bino, 2014, S.3). Weiterführend generiert der informelle Sektor nach Schätzungen der ILO etwa 62% des nationalen BIP bei einem Exportanteil der Gesamtwirtschaft von ca. 40% (vgl. Shonchoy & Junankar, 2014, S.1). Somit dominiert der informelle Arbeitsmarkt. Verbreitete Formen sind die informelle Selbstständigkeit sowie Gelegenheitsarbeit („Tagelöhner“) als unsicherste und am geringsten entlohnte Art der Beschäftigung. Bei letzterem existiert eine tägliche Bezahlung ohne einen schriftlichen Arbeitsvertrag oder soziale Absicherung (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.77). Insbesondere im Handel, der Fertigungsindustrie, dem Transportwesen, als auch dem Baugewerbe ist informelle Beschäftigung außerhalb der Landwirtschaft verbreitet (vgl. Mitra, 2008, S.16f).

Erhebungen zur Folge ist die informelle, abhängige Beschäftigung allgemein die letzte Wahl, jedoch meist die einzig realisierbare. Beliebter sind die informelle Selbstständigkeit, bei welcher oftmals ein Startkredit fehlt und hiernach die formelle Lohnbeschäftigung. Die Einkommenshöhe, Güte der Arbeitskonditionen sowie Arbeitsplatzstabilität folgen dieser Aufzählung (vgl. Shonchoy & Junankar, 2014, S.10ff). Die Verbreitung solch volatiler Beschäftigungsverhältnisse wirkt sich insgesamt negativ auf die ökonomische und soziale Entwicklung des Landes aus (vgl. WEF, 2014, S.72). 93% der gesamten Beschäftigung setzen sich zusammen aus Landwirtschaft, Selbstständigkeit, Gelegenheitsarbeit, als auch regulärer Arbeit im informellen Sektor (vgl. Bino, 2014, S.3). Dies trifft insbesondere in ländlichen Regionen zu (vgl. Boyer, 2008, S.39). Nach offiziellen Angaben sind in 2012 im nationalen Durchschnitt etwa 52% aller Personen selbstständig und rund 30% als Gelegenheitsarbeiter tätig, bei ca. 18% regulär Beschäftigten (vgl. NSSO, 2013, S.18). Möglichkeiten zur Beschäftigung im formellen Sektor unter

besseren Arbeitskonditionen können entweder durch eine gute Ausbildung und Qualifizierung, mittels sozialen Netzwerken oder, angelehnt an das noch immer herrschende Kastensystem und hierarchische Behandlung von Religionen, per Geburtsrecht und familialer Herkunft, insbesondere abhängig vom sozialen Status des Vaters, erworben werden (vgl. Shonchoy & Junankar, 2014, S.21ff; Müller, 2006, S.20f).

Nach offiziellen Angaben beträgt die Erwerbstätigenquote in Indien im Jahr 2011 rund 53,3%, obgleich die Statistiken unvollständig sind (vgl. OECD, 2014c, S.133; Destatis, 2011b, S.4). Es wird von einer Arbeitsmarktpartizipation von etwa 34-37% ausgegangen (vgl. Bino, 2014, S.3; NSSO, 2013, S.12). Allerdings besitzen die offiziellen Statistiken aufgrund unregelmäßiger Erhebungen und unterschiedlichen Definitionen von Beschäftigung eine lediglich moderate Aussagekraft (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.146). Von allen Erwerbstätigen sind in 2005 etwa 56% in der Landwirtschaft beschäftigt, 25,2% im Dienstleistungssektor und 19% im produzierenden Gewerbe (vgl. Destatis, 2011b, S.4; Sen et al., 2010, S.6). In der formellen Fertigungsindustrie dominieren regulär beschäftigte Mitarbeiter mit ca. 70,8%. Temporäre Konstellationen beinhalten vorwiegend die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung als verbreitetes Instrument der Personalflexibilisierung sowie befristete Verträge, Tagelöhner oder Auszubildende. Insgesamt sind in Indien etwa 8,2% als erwerbslos gemeldet (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.4ff). Offizielle Angaben divergieren allerdings von diesem Niveau mit einer Ausweisung von rund 3% Arbeitslosen in 2012 (vgl. NSSO, 2013, S.16). Auch hier können die statistischen Werte je nach Erhebung variieren. Insgesamt ist jedoch für den Zeitraum zwischen 1980 und 2005 die Tendenz einer ökonomischen Bewegung von der Landwirtschaft zum Dienstleistungssektor zu beobachten, bei einem relativ konstanten Anteil der Fertigungsindustrie (vgl. Destatis, 2011b, S.4; Mitra, 2008, S.6ff). Insbesondere letztere ist jedoch dazu geeignet, in großer Zahl arbeitsintensive Arbeitsplätze für die Masse gering qualifizierter Arbeitnehmern zu schaffen, um damit die Beschäftigung auf dem formellen Arbeitsmarkt zu fördern, was wiederum einen positiven Multiplikatoreffekt impliziert (vgl. Khambatta, 2013, S.XVII, 25f). Empirisch lässt sich dieser Effekt für Indien während der 1990er Jahre nachweisen, wonach eine Formalisierung der Fertigungsindustrie Lohnzuwächse induzierte (vgl. Brown, 2007, S.25). Staatliche Initiativen wie der *Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act* sollen zur Generierung von Vollbeschäftigung durch das Recht auf mindestens 100 Tage bezahlter Lohnarbeit in ländlichen Gebieten beitragen (vgl. Bino, 2014, S.3) sowie traditionelle, hierarchische Beziehungsgefüge, vorwiegend am informellen Arbeitsmarkt, mittels rechtsbasierter Prozessen und Regularien transformieren und formalisieren (vgl. ILO, 2013b, S.216, 235). Nach dem *Minimum Wage Act 1948* liegt die Festsetzung von 1) Mindestsätzen der Mehrarbeit, 2) Stundenlöhnen der Zeitarbeit sowie 3) Tätigkeiten gekoppelt an Stückzahlen in der Verantwortung der staatlichen Behörden und divergiert zwischen den Regionen. Darüber hinaus hängen die Mindestlöhne ab von der Art der Beschäftigung, der Branche, geografischen Region und dem Alter des Arbeitnehmers (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.3). Mindestlöhne werden in Abständen von maximal fünf Jahren von der zentralen und den bundesstaatlichen Regierungen gesetzt. So entspricht die untere Einkommensgrenze eines ungelerten Arbeit-

nehmers zwischen 61-104€, eines angelernten Mitarbeiters zwischen 63-107€ und einer qualifizierten Arbeitskraft zwischen 74-137€ (vgl. Bino, 2014, S.1ff). Im Ergebnis trägt die gesetzliche Einkommenssicherung aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Niveaus zur Forcierung von Ungleichheiten bei (vgl. Ghosheh, 2013, S.68).

Die Basis des Arbeitsrechts bildet, angelehnt an die koloniale Vergangenheit, das britische Modell des Common Law-Systems (vgl. Chakrabarti et al., 2007, S.2). Obgleich nach Erlangung der Unabhängigkeit eine Verdichtung der Regelungen stattfand. Beispiele sind der starke Kündigungsschutz, als auch die Regulierung des Tarifsystems (vgl. Armour et al., 2009, S.33). Diese Gegebenheiten fördern eine Abwanderung in den informellen Sektor, zulasten der Produktivität und des wirtschaftlichen Fortschritts (vgl. The World Bank, 2013, S.190f), da lediglich der formelle Sektor durch die Arbeitsmarktgesetzgebung restriktiv betroffen ist (vgl. Aghion et al., 2003, S.18). Somit konnte bei Einführung der aktuellen Arbeitsgesetze in 1976 ein Rückgang der formellen Beschäftigung in der Fertigungsindustrie von rund 17,5% gemessen werden (vgl. Djankov & Ramalho, 2009, S.3ff), sodass trotz Wirtschaftswachstum von einem „jobless growth“ (The World Bank, 2008, S.1) gesprochen wird. Dergestalt kann angenommen werden, dass eine striktere Gesetzgebung zur Reduktion von Investitionen, vermehrten Betriebsschließungen und weniger Beschäftigung im formellen Sektor führt (vgl. Ahsan & Pagés, 2008, S.16f). Auch konnte in Bundesstaaten mit flexiblerer Arbeitsmarktregulierung ein höheres ökonomisches Wachstum festgestellt werden (vgl. Aghion et al., 2008, S.1398). Der Bundesstaat Tamil Nadu, in welchem das BharatBenz Werk in Chennai lokalisiert ist, gilt als weniger rigide (vgl. Hasan et al., 2003, S.21f) und stellt einen der arbeitgeberfreundlichsten Bundesstaaten dar (vgl. Besley & Burgess, 2004, S.98).

Ursprünglicher Hintergrund für die derzeitige Rigidität der gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitsrechts ist die Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit. Zum Schutz der Arbeitnehmer vor Ausbeutung wurde der Gedanke der sozialen Gerechtigkeit und Gleichheit in die Gesetze und Verfassung aufgenommen und im Zeitverlauf weiter verstärkt. Insbesondere im Zuge der Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse werden zunehmend Forderungen zur Liberalisierung und Flexibilisierung des Arbeitsmarktes laut (vgl. Papola & Pais, 2007, S.184ff; Sharma, 2007, S.4). Seit der indischen Unabhängigkeit ist im Zuge der Liberalisierungswellen eine breite Heterogenität zwischen den Bundesstaaten zu erkennen (vgl. Aghion et al., 2008, S.1399f). Per Verfassung besitzen diese das Recht zur Anpassung zentralstaatlicher Bestimmungen oder Implementierung eigener Statuten (vgl. Bhattacharjea, 2006, S.14). Gesetze werden von den Ländern zum Teil lediglich modifiziert oder gar nicht erst umgesetzt, sodass kein einheitlich implementiertes Arbeitsrecht existiert. Zudem sind religiöse Einflüsse in der Gesetzgebung enthalten (vgl. Koepff, 2005, S.4, 12). Das Arbeitsrecht besteht ergo aus einer Vielzahl von Gesetzen auf nationaler und bundesstaatlicher Ebene (vgl. Wiechers, 2009, S.89). So existieren rund 50 zentralstaatliche und mehr als 100 bundesstaatliche Arbeitsgesetze (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.2). In der Praxis herrschen zahlreiche Überlappungen, welche teilweise definitorische und konzeptionelle Inkonsistenzen hervorbringen, sodass deren Einhaltung erschwert wird. Es kommt der immense Detaillierungsgrad der Bestimmungen hinzu (vgl. Papola & Pais, 2007, S.196). Letztlich divergiert ergo die Ausgestaltung des Arbeitsmarktes zwischen

den Bundesstaaten (vgl. Besley & Burgess, 2004, S.91ff), wird allerdings grundsätzlich durch den Staat in seiner Koordinationsfunktion dominiert und ist nicht das Ergebnis von Tarifverhandlungen oder Marktmechanismen, was ein Indiz für eine HME darstellt (vgl. D'Souza, 2008, S.10). Die meisten Gesetze des Arbeitsmarktes besitzen jedoch eine Gültigkeitsuntergrenze, Bezug nehmend auf die Mitarbeiterzahl der Unternehmen. So befinden sich Betriebe unter zehn Beschäftigten größtenteils im rechtsfreien Raum. Dies betrifft in Summe etwa 92% aller Beschäftigten und rund 84% aller regulären Arbeitnehmer, für die keinerlei Arbeitsgesetze Geltung besitzen. Insofern sind weniger die Rigidität der Gesetzgebung, sondern vielmehr deren Geltungsbereich und die Dualisierung die Hauptprobleme des indischen Arbeitsmarkts (vgl. Papola & Pais, 2007, S.186, 197f).

Zentral für die Arbeitsgesetzgebung sind insbesondere der *Industrial Disputes Act 1947*, der *Contract Labour (Prohibition and Abolition) Act 1970* und der *Trade Union Act 1926*. Obgleich die Relevanz der Gesetzgebung aufgrund des verbreiteten informellen Arbeitsmarktes oftmals diskutiert wird. Die ersten beiden unterscheiden zwischen zwei Kategorien: Arbeiter und Nicht-Arbeiter, bzw. dauerhafte (reguläre) und temporäre (nicht-reguläre) Beschäftigung. Dies entspricht der gängigen Differenzierung zwischen Kern und Peripherie (vgl. Bino, 2014, S.5). Der Industrial Disputes Act findet für Betriebe ab zehn Mitarbeitern Anwendung (vgl. Papola & Pais, 2007, S.190). Grundsätzlich muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass gesetzliche Schutzrechte sowie das Recht zur gewerkschaftlichen Organisation lediglich Arbeitern zuteilwerden und nicht für Angestellte gelten (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.347). Die Kategorie der Nicht-Arbeiter schließt administrative oder manageriale Positionen, im Wesentlichen White Collars ein, mit einem Verdienst über 10.000 indischen Rupien pro Monat. Für diese gilt der Schutz des Industrial Disputes Act 1947 nicht. Arbeiter hingegen beruhen zwingend auf einem gesicherten Beschäftigungsverhältnis und einem Gehalt bis 10.000 Rupien. Dies umfasst ebenfalls Aufsichtspersonen. Nach dem *Industrial Employment (Standing Orders) Act 1946* sind alle permanenten und befristeten, als auch Mitarbeiter in Probezeit, basierend auf der Natur ihres Arbeitsverhältnisses, eingeschlossen. Zeitarbeitnehmer bilden eine gesonderte Kategorie. Eine reguläre Beschäftigung existiert nach Einstellung auf dauerhafter Basis und einer bestandenen Probezeit (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.1). Arbeitsverträge werden zusätzlich durch den *Indian Contract Act 1872* geregelt (vgl. Wiechers, 2009, S.91). Der Industrial Employment (Standing Orders) Act verlangt für Arbeitgeber ab 50 Mitarbeitern die exakte Spezifizierung der Arbeits- und Vertragskonditionen für Arbeitnehmer, als auch deren rechtliche Kategorisierung, sodass die Obligation vollständiger, fairer und rechtlich bindender Arbeitsverträge entsteht. Änderungen bedürfen der Zustimmung der Mitarbeiter für diejenigen, welche unter den Schutz des Industrial Disputes Act fallen (vgl. Hasan et al., 2003, S.7). Der *Factories Act 1948* hingegen etabliert Standards für Arbeitskonditionen im Verarbeitenden Gewerbe hinsichtlich Arbeitssicherheit, Arbeitszeiten sowie geregelten Ruhephasen. Das Gesetz gilt für Betriebe ab zehn Mitarbeitern in Produktionsaktivitäten sowie ab 20 Beschäftigten bei nicht-körperlicher Arbeit. In der Praxis werden diese Grenzen häufig durch die Nutzung nicht-regulär Beschäftigter umgangen (vgl. Papola & Pais, 2007, S.187f).



Obgleich keine einheitliche gesetzliche Limitierung für Arbeitszeiten besteht (vgl. Ghosheh, 2013, S.24; Lee et al., 2007, S.16), ist eine reguläre Wochenarbeitszeit von 47 Stunden im Durchschnitt vereinbart. Bundesstaatliche Regelungen können davon abweichen (vgl. Bino, 2014, S.7). Nach dem Factories Act 1948 beträgt die maximale wöchentliche Arbeitszeit auf nationaler Ebene 48 Stunden an sechs Tagen. Die tägliche Regelarbeitszeit liegt dabei in einer Bandbreite zwischen acht und maximal neun Stunden (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.3). Das Gesetz entfaltet Wirkung für Arbeitnehmer mit einer Beschäftigungsdauer von mindestens zwölf Monaten (vgl. Koepff, 2005, S.22). Obgleich in der Praxis tägliche Arbeitszeiten zwischen zehn und zwölf Stunden auftreten, ohne die Auszahlung von Mehrarbeitszuschlägen zu beinhalten. Dies bezeugt die uneinheitliche Überwachung der gesetzlichen Standards (vgl. Kingfisher, 2013, S.18). Zwischen 1979 und 1987 wurde eine Erweiterung der Arbeitszeit von regelmäßig fünf auf sechs Tage pro Woche vorgenommen, als Alternative zu Personalanpassungen (vgl. D'Souza, 2008, S.13). Ein Tag pro Woche gilt verpflichtend als arbeitsfrei (vgl. Kingfisher, 2013, S.21). Damit gehen die gesetzlichen Regularien mit den Standards der ILO nach der Konvention Nr. 1 von 1919 konform (vgl. ILO, 2011, S.3). Grundsätzlich bedarf die Durchführung von Mehrarbeit der Genehmigung lokaler Behörden und entsteht bei Überschreiten der täglichen Arbeitszeit von neun oder wöchentlich 48 Stunden. Gleiches gilt für die Implementierung von Schichtarbeitsmodellen im Sinne erweiterter Betriebszeiten (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.3). Für geleistete Mehrarbeit fallen Zuschläge in Höhe des doppelten, regulären Stundenlohns pro Überstunde an (vgl. MacLeod, 2010, S.23). Insgesamt soll unter Einrechnung freiwilliger Mehrarbeit eine absolute Grenze von 60 Arbeitsstunden in der Woche oder 12 Stunden am Tag nicht überschritten werden. Außerdem sind bis zu 75 Stunden Mehrarbeit pro Quartal zulässig (vgl. Kingfisher, 2013, S.18). Indische Mitarbeiter besitzen weiterführend einen gesetzlichen Anspruch auf fünf Tage bezahlten Jahresurlaub (vgl. MacLeod, 2010, S.23). Der konkrete Anspruch ist jedoch unternehmensabhängig und kann je nach Vertrag zwischen 21 und 30 Tagen bezahlten Jahresurlaub beinhalten, ergänzt um 15 präventive Krankentage. Außerdem dürfen Mitarbeiter zwischen fünf und 20 Tage ohne Begründung dem Arbeitsplatz fernbleiben. Insgesamt ergibt sich eine Summe von 42 bis 48 regulären Abwesenheitstagen pro Jahr. Zudem existiert eine Vielzahl an staatlichen und religiösen Feiertagen, welche im Arbeitsvertrag auf bis zu 24 zugelassene Tage verhandelt werden können (vgl. India Coaching & Consulting, 2012, S.1f). Insofern gibt es weder bei der Arbeitszeit, noch im Rahmen des Urlaubsanspruchs universelle Regelungen (vgl. Lee et al., 2007, S.19). Zudem besteht eine regelmäßige Berichtspflicht gegenüber staatlichen Behörden zu den Themen Mehrarbeit, Löhnen, Anwesenheit, Krankheitsausfälle oder verhängte Bußgelder an Arbeitnehmer (vgl. The World Bank, 2013, S.190f).

Der Kündigungsschutz des formellen Sektors ist in Indien durch den Industrial Disputes Act zentralstaatlich, als auch in diversen *Shops* und *Establishment Acts* weitaus stärker geregelt als in Deutschland (vgl. Armour et al., 2009, S.32; Wiechers, 2009, S.97). Grundsätzlich gelten beschäftigungsrelevante Arbeitsmarktgesetze des Industrial Disputes Act für kleinere und mittlere Unternehmen des formellen Sektors nach *Kapitel V-A* ab 50 bis 99 regulär Beschäftigten (vgl. D'Souza, 2008, S.1). Dies betrifft insgesamt etwa 2,6% aller indischen Arbeitskräfte

und rund 5,7% aller regulär Beschäftigten (vgl. Papola & Pais, 2007, S.195). Kündigungen von Mitarbeitern mit einem regulären, unbefristeten Arbeitsvertrag bedürfen prinzipiell der Schriftform (vgl. OECD, 2013b, S.1). Für monatlich entlohnte, reguläre Arbeitnehmer existiert eine Kündigungsfrist von einem Monat und zwei Wochen für alle restlichen, regulären Arbeitskräfte ab 240 Tagen ununterbrochener Betriebszugehörigkeit innerhalb eines Jahres. Längere Fristen können individualvertraglich vereinbart werden. Dies führt in der Praxis oftmals zu Kettenbeschäftigungen mit jeweils 239 Tagen Dauer (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.3). Weiterführend existiert die Möglichkeit zur Vereinbarung einer Probezeit. Diese gilt per Gesetz für alle Neueinstellungen (vgl. The World Bank, 2014a, S.239). Obgleich keine gesetzlich einheitliche Obergrenze besteht, werden üblicherweise sechs bis zwölf Monate implementiert (vgl. OECD, 2013b, S.1). Währenddessen ist eine verkürzte Kündigungsfrist möglich (vgl. Wiechers, 2009, S.90). Im Falle einer betriebsbedingten Kündigung existiert nach dem Industrial Disputes Act ab 240 Tagen Beschäftigungsdauer zudem ein Anspruch auf Abfindungszahlungen (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.4) in Höhe von 15 Tageslöhnen für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit (vgl. Ahsan & Pagés, 2008, S.5). Entlassungen aus betriebsbedingten Gründen erfordern zudem eine formelle Benachrichtigung der zuständigen Behörden sowie im massivem Ausmaß eine Personalauswahl auf Basis von Senioritätsregeln nach dem Grundsatz ‚last in first out‘ (vgl. Papola & Pais, 2007, S.190). Im Falle von Entlassungen aufgrund schwerwiegenden Fehlverhaltens besteht keine Kündigungsfrist. Werden die vorgeschriebenen Prozeduren zur Anhörung nicht eingehalten, gilt die Kündigung jedoch als nichtig (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.5f). Bei Betriebsstillegungen ist eine Ankündigungsfrist von 30 Tagen gegenüber den Arbeitnehmern und 60 Tagen gegenüber den Regierungsbehörden einzuhalten (vgl. Papola & Pais, 2007, S.190).

Weiterführend benötigen Firmen des formellen Sektors nach *Kapitel V-B* des Industrial Disputes Acts ab 100 regulären Mitarbeitern zur betriebsbedingten Kündigung, temporären Layoffs bis zu 180 Tagen, der Durchführung von Schließtagen oder zur Stilllegung des Betriebs oder von Betriebsteilen die explizite Erlaubnis der Regierung (vgl. Bino, 2014, S.5). Außerdem muss ab Erreichen dieser Beschäftigungsgrenze eine Kündigungsfrist von drei Monaten eingehalten werden (vgl. Koepff, 2005, S.46). Insgesamt fallen etwa 1,6% aller indischen Arbeitskräfte, bzw. 3,4% aller regulär Beschäftigten unter diese Bestimmungen, obgleich dies den Kern der Diskussion um die Rigidität des Arbeitsmarkts bildet (vgl. Papola & Pais, 2007, S.194f). Für kleinere Betriebe, unter Anwendung des Kapitels V-A, gilt die Monatsfrist (vgl. OECD, 2013b, S.1). Ebenfalls Kündigungen aus disziplinarischen Gründen sind für Unternehmen ab 100 Mitarbeitern an eine aufwändige Prozedur geknüpft (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.2). Arbeitnehmer, die im Zuge von Umstrukturierungen oder Einsparungen betriebsbedingt gekündigt werden, haben nach Kapitel V-B des Industrial Disputes Act ein Anrecht auf die erweiterte Kündigungsfrist von drei Monaten oder Kompensationszahlung als Gehaltsäquivalent (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.6). Die Zustimmung zu Maßnahmen der personellen Anpassung obliegt jeweils der bundesstaatlichen Autorität, sodass nicht die Regulierungen solitär, sondern gleichermaßen deren praktische Umsetzung und dergestalt die unternehmerische Abhängigkeit von politischen Entscheidungen die Stärke des Kündigungsschutzes im formellen Sektor

determinieren (vgl. Hasan et al., 2006, S.81). Dieser schlägt sich in zögerlichen Einstellungsentscheidungen indischer Unternehmen im Aufschwung nieder, da Arbeitskräfte in der Rezession nicht einfach freigesetzt werden können. Es entstehen dergestalt dualistische Strukturen zugunsten der Arbeitsmarktin Insider (vgl. Vandenberg, 2010, S.1). In der Praxis werden hierdurch nahezu unkündbare Arbeitsverhältnisse etabliert, bzw. Kündigungen erheblich erschwert (vgl. India Coaching & Consulting, 2012, S.1), da die Erlaubnis der Regierung nur selten erteilt wird (vgl. Koepff, 2005, S.48f; Ahsan & Pagés, 2008, S.5), was als Bremse betrieblicher Expansion und Nutzung ökonomischer Skaleneffekte interpretiert werden kann (vgl. Müller, 2006, S.132). Obgleich argumentiert werden kann, dass nicht alleinig die Rigidität der Gesetzgebung, sondern deren bundesstaatliche Varianz ein Problem für den Arbeitsmarkt darstellt (vgl. Bhattacharjea, 2006, S.31). Zusätzlich zu den zentralstaatlichen Bestimmungen des Industrial Disputes Act können bundesstaatliche Ergänzungen vorgenommen werden (vgl. Brown, 2007, S.32). Ursprünglich existierte eine Grenze der Unternehmensgröße für Kapitel V-B des Industrial Disputes Act von 300 Arbeitnehmern für die Zustimmungspflicht der Regierungsbehörden, welche 1982 auf 100 reduziert wurde, jedoch in einigen Bundesstaaten als Referenzwert bis heute Gültigkeit besitzt und dort ergo eine höhere unternehmerische Flexibilität erlaubt, da die Reduzierung mit der Erweiterung des Geltungsbereichs auf kleinere Betriebe gleichzusetzen ist (vgl. D'Souza, 2008, S.1; Ahsan & Pagés, 2008, S.5f). Eine Umgehung dieser Regelung ist möglich durch die Nutzung von nicht-regulären Leiharbeitern, auf welche die Bestimmungen nicht angewendet werden, oder durch Outsourcing, bzw. Fragmentierung und damit Verkleinerung des Mitarbeiterstamms (vgl. Bhattacharjea, 2009, S.55ff).

Befristete Arbeitsverhältnisse fallen aufgrund der nicht-regulären Natur der Beschäftigung nur teilweise unter den Schutz des Industrial Disputes Acts und beinhalten eine zeitlich begrenzte Tätigkeit für einen speziell definierten und begründeten Zweck (vgl. The World Bank, 2014a, S.239). Für befristet Beschäftigte gelten weder eine gesetzliche Kündigungsfrist, noch die Obligation zu Abfindungszahlungen oder die Notwendigkeit der staatlichen Erlaubnis bei Personalbewegungen (vgl. Bino, 2014, S.9f). Teilzeitarbeitskräfte besitzen dieselben rechtlichen Grundlagen (vgl. Nooreyezdan et al., 2014, S.4). Zudem existieren Ausnahmen von der Begründungspflicht von Befristungen für Unternehmen der IT-Industrie, im Rahmen von Outsourcing-Prozessen, für exportierende Betriebe, als auch innerhalb von speziellen Wirtschaftszonen in manchen Staaten. Grundsätzlich jedoch sind weder die maximale Befristungsdauer, noch Verlängerungsmöglichkeiten gesetzlich beschränkt (vgl. OECD, 2013b, S.2). Verträge können dementsprechend verlängert oder neu geschlossen werden (vgl. Koepff, 2005, S.21).

Zeitarbeitnehmer stellen eine weitere, verbreitete Form der Personalflexibilisierung im Sinne nicht-regulärer Beschäftigung dar. Diese werden über einen Dienstleistungsvertrag der Personalagentur mit dem Einsatzunternehmen an letzteres verliehen (vgl. Ebisui, 2012, S.14). Für diese Beschäftigtengruppe gelten die Regelungen des Industrial Disputes Act nicht. Nach dem Contract Labour (Regulation and Abolition) Act besitzen sie zwar Anspruch auf einen Mindestlohn und Pensionen, als auch Bestimmungen zur Arbeitssicherheit, können jedoch jederzeit gekündigt werden (vgl. Sen et al., 2010, S.7). Ein schriftlicher Vertrag existiert bei dieser Konstellation lediglich zwischen der Personalagentur und dem entleihenden Unternehmen (vgl.

Mitra, 2008, S.11). Die gesetzlichen Bestimmungen gelten für Unternehmen, bzw. Agenturen ab einer Beschäftigung von 20 Leiharbeitern innerhalb von zwölf Monaten. Hiernach existiert keine maximale Beschäftigungsdauer oder Anzahl von Vertragsverlängerungen. Des Weiteren werden Leiharbeiter nicht als Mitarbeiter des Entleihbetriebs angesehen (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.5). Nach dem Contract Labour Act dürfen Leiharbeiter jedoch nicht in Kernaktivitäten des entleihenden Betriebs eingesetzt werden, oder in direkt angrenzenden Tätigkeiten (vgl. Papola & Pais, 2007, S.189). Im Sinne der sozialen Ungleichheiten Indiens kann hierbei angemerkt werden, dass Zeitarbeitnehmer meist einer niedrigeren Kaste oder marginalisierten ethnischen Gruppe angehören, was deren rechtlichen und sozio-ökonomischen Status widerspiegelt (vgl. Barrientos, 2011, S.7). Die rigiden Regulierungen des indischen Arbeitsrechts können dadurch in der Praxis umgangen werden (vgl. Hasan et al., 2003, S.8). So werden Leiharbeiter auch verstärkt in Kernarbeitsbereichen der Unternehmen parallel zu regulär Beschäftigten eingesetzt (vgl. Ahsan & Pagés, 2008, S.19f), da keine allgemeingültige, wirksame Eingrenzung der Beschäftigungsmöglichkeiten existiert (vgl. OECD, 2013b, S.2). Jedoch besitzen staatliche Arbeitsinspektoren die Möglichkeit zum Verbot der Nutzung von Leiharbeit im Unternehmen, wenn von einer dauerhaften Tätigkeit ausgegangen wird (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.146f). Zwischen 1985 und 2002 stieg jedoch der Anteil von Leiharbeitskräften von etwa 12% auf rund 23% an, was deren Praktikabilität zur Umgehung der ansonsten rigiden arbeitsrechtlichen Gesetzgebung und Nutzung im Sinne der extern numerischen Flexibilität unterstreicht (vgl. Papola & Pais, 2007, S.190). Insbesondere Unternehmen zwischen 50 und 99 Mitarbeitern sowie ab 500 Arbeitnehmern erhöhten zwischen 1991 und 1998 drastisch den Anteil nicht-regulärer Beschäftigung. Erstere aus offensichtlichen Gründen zur Vermeidung der Geltung des Kapitels V-B des Industrial Disputes Act (vgl. Sharma, 2007, S.10). Die Anwendung von Arbeitnehmerüberlassung variiert von 7% in 2004 aller Beschäftigten im Bundesstaat Kerala bis zu 53% in Bihar. Tamil Nadu weist eine Quote von 13% auf, mit steigender Tendenz seit 1998. Insgesamt ist die Nutzung stark branchenabhängig, mit höheren Ausprägungen in fertigungs-, bzw. arbeitsintensiven Industriezweigen. Zudem lässt sich feststellen, dass verstärkt dort Arbeitnehmerüberlassung gegenüber Befristungen genutzt wird, wo sich die Arbeitsgesetzgebung als rigider darstellt (vgl. Sen et al., 2010, S.20ff).

Ergo können temporäre Beschäftigungsoptionen als probates Instrument der extern numerischen Flexibilität interpretiert werden. So kann eine Verschiebung des Personalverhältnisses im Zusammenhang mit den Änderungen des Industrial Disputes Act von 1976 und 1982 konstatiert werden, beinhaltend eine diffuse Tendenz zur Substitution regulär Beschäftigter durch atypische Vertragsverhältnisse (vgl. D'Souza, 2008, S.7f; Sharma, 2007, S.11). Dabei existiert eine Lohn dispersion von regulären Arbeitskräften zu Zeitarbeitnehmern von durchschnittlich etwa 45,5%, womit eine Einsparung an Personalkosten impliziert wird (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.17). Unternehmen des formellen Sektors beschäftigen mit zunehmender Rigidität der Arbeitsgesetze größere Anteile an informellen Mitarbeitern, gekennzeichnet durch kurzfristige Verträge und Formen der Arbeitnehmerüberlassung. Der Durchschnitt wird auf 20,4% aller Beschäftigten des formellen Sektors geschätzt. Diese sind zwar nachweislich weniger produktiv, infolge eines durchschnittlich geringeren Qualifikationsniveaus, verringern jedoch die

Arbeitskosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Personalflexibilität (vgl. Sen et al., 2010, S.4ff). Alternativ hierzu kann die Tendenz zum Outsourcing von betrieblichen Aktivitäten großer Unternehmen des formellen Sektors zu kleinen Betrieben des informellen Sektors genannt werden. Dadurch können ebenso Kündigungsschutzbestimmungen umgangen werden (vgl. Bhattacharjea, 2006, S.5). Es lässt sich ebenfalls nachweisen, dass der Anteil nicht registrierter Betriebe des informellen Sektors in der Fertigungsindustrie mit der Rigidität der Arbeitsgesetzgebung im Vergleich der Bundesstaaten zunimmt. Einhergehend mit jeweils niedrigeren Beschäftigungszahlen und geringerer Produktivität. Ergo wirkt sich eine strikte Ausgestaltung des Beschäftigungsschutzes in Indien negativ auf die institutionellen Wettbewerbsvorteile in der Fertigungsindustrie aus (vgl. Besley & Burgess, 2004, S.107ff).

Insgesamt können die indischen Arbeitsgesetze auf nationaler Ebene zwar als rigide und tendenziell flexibilitätsbeschränkend bezeichnet werden, besitzen aufgrund des informellen Sektors jedoch eine lediglich limitierte Wirkung (vgl. Freeman, 2009, S.20). Dies zeigt eine geringe Arbeitskräftemobilität innerhalb des formellen Sektors, jedoch eine höhere zwischen den Sektoren (vgl. Djankov & Ramalho, 2009, S.5). Allerdings muss angemerkt werden, dass die negativen Effekte der Kündigungsschutzbestimmungen vorwiegend in arbeitsintensiven Branchen auftreten und lediglich etwa 15% aller Unternehmen diese als problematisch wahrnehmen, da deren Umsetzung nur schwach ausgeprägt und Umgehungsstrategien zahlreich sind (vgl. Betcherman, 2014, S.15). Langfristig gibt es zudem einen leichten Überhang des Arbeitskräftepotentials. Problemfelder zu dessen Umsetzung in wirtschaftliches Wachstum bestehen in der Effektivität des Einsatzes und des informellen Sektors. Dergestalt ergibt sich die Notwendigkeit zu arbeitsmarktpolitischen Reformen (vgl. Strack et al., 2014a, S.10).

#### **4.6.2) Unternehmenskooperation und -führung: Dominanz diversifizierter Netzwerke**

In asiatischen Ländern sind Strukturen der Konzentration von Eigentum und Kontrolle im Unternehmensumfeld eher die Regel, als eine Seltenheit (vgl. Sarkar, 2011, S.220). Auch in Indien dominieren diversifizierte Unternehmensnetzwerke die Privatwirtschaft. So sind etwa 60% aller registrierten Betriebe in Gruppen organisiert, 20% der heimischen Unternehmen sind unabhängig und rund jeweils 10% ausländisch oder staatlich kontrolliert (vgl. Chakrabarti et al., 2007, S.10). Dergestalt lässt sich eine Eigentümerkonzentration erkennen, welche in der Regel auf Familienstrukturen basiert und eine Langfristigkeit der Besitzstrukturen impliziert (vgl. Khanna & Palepu, 1999, S.5ff). Ergo sind die Haupteigentümer direkt an der operativen Steuerung des Unternehmens, bzw. indirekt des gesamten Netzwerks beteiligt (vgl. Sarkar, 2011, S.220f). Ähnlich den japanischen keiretsu bilden in indischen Unternehmensgruppen die einzelnen Firmen rechtlich unabhängige Entitäten (vgl. Khanna & Palepu, 2000, S.872). Eigentümer erhalten Kontrollrechte ab einem Besitzanteil von 20%. 43% aller Unternehmen weisen mindestens einen solchen Shareholder auf. Ein Vetorecht ist ab einem Anteil von 51% erreicht. Deren Existenz ist in etwa 30% aller Unternehmen gegeben (vgl. Sarkar, 2011, S.240ff).

Charakteristika sind insbesondere die Konzentration und Verzweigung von Besitz- und Kontrollgefügen durch zentrale Shareholder um ein Kernunternehmen mittels informeller Kooperation. Insbesondere kleinere Betriebe werden beinahe ausschließlich durch informelle Mechanismen und Korruption gesteuert, angelehnt an die Zentralität von Reputation und Vertrauen (vgl. Chakrabarti et al., 2007, S.9). Diese Gefüge ergeben weniger direkte, als indirekte Besitzstrukturen der zentralen Familien über weit verzweigte Beteiligungen, sodass die tatsächlichen Abhängigkeiten weniger offensichtlich erscheinen (vgl. Sarkar, 2011, S.236). Die Netzwerke sind stark hierarchisch geprägt und weisen Strukturen vertikaler Integration auf. Die Diversifikation über unzusammenhängende Branchen hinweg (vgl. Ghosh, 2010, S.2ff) erschwert dabei die Nachvollziehbarkeit der Aktivitäten dieser Konglomerate. Die größten Unternehmensgruppen sind die Tata, Reliance (vgl. Kali & Sarkar, 2011, S.1ff), Birla oder auch die Mahindra Gruppe (vgl. Bertrand et al., 2000, S.15). Erstere besitzt mit 27 gelisteten Mitgliedsunternehmen das größte Netzwerk und gilt als einflussreichstes indisches Unternehmen (vgl. Heibler, 2010, S.141), gefolgt von der Mahindra Gruppe mit neun Unternehmen (vgl. Sarkar, 2011, S.230). Außerdem existierten bereits in den 1950er Jahren Engagements vonseiten Daimler-Benz bei der Tata Engineering and Locomotive Company (vgl. Heibler, 2010, S.140f).

Die Situation der Unternehmenskonglomerate korreliert mit einer generell unzureichenden Kontrolle von Gesetzen zur Unternehmensführung, obgleich ein hoher Formalisierungsgrad vorliegt (vgl. Chakrabarti, 2005, S.9f), dessen Standards mit entwickelten Ländern vergleichbar sind (vgl. Khanna & Palepu, 2000, S.870). Als Hauptursache werden langwierige, bürokratische Prozesse und gerichtliche Verfahren genannt. Letzteres vor allem aufgrund personeller Engpässe in richterlichen Ämtern (vgl. Chakrabarti et al., 2007, S.7f; Chakrabarti, 2005, S.16f). Beispielsweise ist gesetzlich festgehalten, dass Vorstandsgremien und Kontrollorgane eine bestimmte Anzahl unabhängiger Manager beinhalten müssen. Üblicherweise bestehen dabei informelle Beziehungen zu den familialen Haupteignern durch Verwandtschafts- oder Freundschaftsverhältnisse, sodass eine indirekte Kontrolle gewahrt werden kann (vgl. Bertrand et al., 2000, S.16). So kontrollieren in der Praxis die familialen Anteilseigner die operativen Geschäfte ihrer Unternehmen. Im Jahr 2002 lag dabei der durchschnittliche Eigentumsanteil solcher ‚Sponsoren‘ an allen indischen Betrieben bei etwa 48% (vgl. Chakrabarti, 2005, S.7ff).

Hintergrund der Existenz solcher Netzwerkstrukturen ist auch in Indien die Kompensation inadäquat gestalteter Kapital- und Arbeitsmärkte. Dergestalt ersetzen Kapitalströme innerhalb der Unternehmensgruppen institutionelle Quellen (vgl. Kali & Sarkar, 2011, S.4f) und dienen dem Ausgleich von Marktfehlern mittels Etablierung eines internen Kapitalmarkts (vgl. Khanna & Palepu, 2000, S.868f). So können Konglomerate diese Unzulänglichkeiten besser kompensieren und Skaleneffekte durch ihre Größe sowie Diversität mittels Streuung der Fixkosten und Risiken erzielen. Zudem kann ein höheres Maß an finanzieller Sicherheit für die Mitgliedsunternehmen durch gegenseitige Unterstützung garantiert werden. Studien zur Folge stellt dies, neben den Vorteilen eines ausgedehnten Informationsflusses, den größten positiven Effekt der Gruppenstrukturen dar (vgl. Kali & Sarkar, 2005, S.2f, 31f). Insbesondere leistungsschwächere Betriebe können mittels monetärer Transfers gestützt, allerdings unter marktbasier-

Gesichtspunkten auch künstlich am Leben erhalten werden. Auf der anderen Seite kann Kapital gleichermaßen in die ertragreichsten und profitabelsten Unternehmen des Netzwerks fließen, um dort vorhandenes Wachstumspotential auszuschöpfen (vgl. Anshuman & Sinha, 2014, S.3f). Dergestalt sind Unternehmen einer Gruppe im Durchschnitt insgesamt älter und größer im Vergleich zu unabhängigen Betrieben (vgl. Bertrand et al., 2000, S.19; Khanna & Palepu, 2000, S.874). Weiterführend besteht eine enge Verbindung mit inländischen, meist staatlichen Finanzinstituten (vgl. Khanna & Palepu, 2000, S.872). Außerdem existieren intensive Kontakte zu politischen Autoritäten und der Bürokratie, was einen gewissen Grad an Abschirmung gegenüber externen Einflüssen wie beispielsweise Übernahmen bedeutet (vgl. Khanna & Palepu, 1999, S.5). Zudem induziert dies eine Minimierung von Wettbewerbsmechanismen sowie statistisch nachweislich eine Reduzierung unternehmerischer Effizienz und Effektivität, insbesondere gegenüber ausländisch kontrollierten Unternehmen. Ebenfalls nicht gruppenorientierte indische Betriebe zeigen eine höhere Profitabilität, jedoch eine geringere Leistungsfähigkeit (vgl. Ghosh, 2010, S.7f). Letzteres allerdings erst ab einem höheren Diversifikationsniveau der Unternehmensgruppen (vgl. Khanna & Palepu, 2000, S.878f).

Es existieren strikte Rechtsverpflichtungen zur regelmäßigen Berichterstattung oder Informationsbereitstellung über Unternehmensdaten sowie Eigentümerstrukturen, welche in den 2000er Jahren stufenweise verschärft wurden (vgl. Sarkar, 2011, S.224f), mit dem Ziel der Erhöhung von Transparenz und Rechtskonformität mittels des neuen *Companies Act 2014*. Ebenfalls konnte festgestellt werden, dass die Kreditvergabe indischer Banken an privatwirtschaftliche Betriebe auf das doppelte Volumen anstieg, was mit der Etablierung von Tribunalen zur Kontrolle, Überwachung und Lösung von Finanzstreitigkeiten zusammenhängt (vgl. The World Bank, 2014a, S.45, 104f). Hierdurch wird aufgrund des hohen Grades an Informalität unternehmerischer Transaktionen und Organisationsstrukturen jedoch keine vollständige Offenlegung und Transparenz impliziert (vgl. Chakrabarti et al., 2007, S.14ff). Vor dem Hintergrund weit verzweigter Beteiligungsstrukturen innerhalb der Unternehmensnetzwerke existieren breite Kapitaltransaktionsströme, welche letztlich kaum in Gänze nachvollziehbar sind (vgl. Bertrand et al., 2000, S.5f). Dies dient ebenfalls der Verschleierung von Erträgen mittels Transferierung über informelle, nicht gelistete Betriebe (vgl. Kali & Sarkar, 2011, S.29). Aufgrund der Intransparenz dieser Netzwerkstrukturen, geringen Verfügbarkeit von Unternehmensinformationen sowie der Abwesenheit effektiver Überwachungs- und Kontrollinstitutionen sind ausländische Investoren weniger geneigt, Investitionen in jene Unternehmen fließen zu lassen und mehr in nicht gruppengebundene Firmen (vgl. Khanna & Palepu, 1999, S.2ff).

#### **4.6.3) Industrielle Beziehungen: Segmentierte Arbeitnehmerrepräsentation**

Die industriellen Beziehungen fallen unter die gemeinsame Gesetzgebung der Zentralregierung und ihrer bundesstaatlichen Pendanten (vgl. Sen et al., 2010, S.6). Dergestalt bilden der *Trade Union Act 1926*, der *Industrial Employment (Standing Orders) Act 1948* und der *Contract Labour (Regulation and Abolition) Act 1970* die Basis des Beziehungsgefüges (vgl. Shyam

Sundar, 2011, S.2). Zudem existieren tripartistische Institutionen, welche den Fokus auf Themen der Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen, als auch Gesetzgebung legen. Auf nationaler Ebene gibt es die *Indian Labour Conference*, das *Standing Labour Committee* oder verschiedene *Industrial Committees*. Auf bundesstaatlicher Ebene existieren unter anderem das *State Labour Advisory Board* oder die *Tripartite Commissions on Minimum Wage*. In einigen Bundesstaaten wie Tamil Nadu gibt es zusätzlich branchenspezifische Komitees (vgl. ILO, 2013b, S.182). Vorwiegend wird über Themen der Beschäftigungssicherung sowie Unterschiede der Lohn- und Arbeitsbedingungen zwischen regulären Arbeitskräften und Zeitarbeitnehmern verhandelt. Eine effektive Einigung über die Angleichung der Bedingungen konnte bisher nicht erreicht werden (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.19f). Insgesamt existiert allerdings eine Tradition eher konfliktorientierter industrieller Beziehungen, die gleichermaßen in gewalttätigen Auseinandersetzungen eskalieren können (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.427).

In Indien existieren zweierlei Formen von Gewerkschaften. Zum einen unternehmensexterne, welche übergeordneten Gewerkschaftsvereinigungen angehören, die wiederum mit einer politischen Partei verknüpft sind. Zum anderen gibt es unabhängige, unternehmensinterne Gewerkschaften, welche durch die dort Beschäftigten geführt werden (vgl. Aidt & Tzannatos, 2002, S.58) und von den Unternehmen aufgrund der Erwartung höherer Kooperationsbereitschaft favorisiert sind (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.427). Deren Freistellung zur Ausübung ihrer Ämter ist allerdings freiwillig. Zentrale parteinahe Gewerkschaften verlieren auch im Zuge von Dezentralisierungsbewegungen fortlaufend an Bedeutung (vgl. Bino, 2014, S.6). Zudem können bis zu einem Drittel der Leitung einer Unternehmensgewerkschaft von externen Mitgliedern besetzt werden (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.408). Die Arbeitnehmerrepräsentation ist per Gesetz deutlich schwächer ausgeprägt, als in Deutschland und etwa auf dem Niveau Großbritanniens. Die Grundlage bildet der Industrial Disputes Act, welcher die Rahmenbedingungen des Tarifverhandlungssystems sowie das Streikrecht definiert (vgl. Armour et al., 2009, S.32f). Vorwiegend für unbefristete, reguläre Arbeitskräfte, welche direkt bei einem Unternehmen des formellen Sektors beschäftigt sind. Nicht-reguläre Arbeitnehmer auf befristeter Basis oder Leiharbeiter sind hiervon ausgeschlossen (vgl. Sen et al., 2010, S.6). Jedoch organisieren Gewerkschaften zunehmend auch letztere. Gründe sind die schwindende Mitgliederzahl formell Beschäftigter bei steigender Anzahl von Leiharbeitern. Insofern erkennen die Gewerkschaften und Verbände das strategische Potential der Organisation beider Beschäftigungsgruppen (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.22). Grundsätzlich werden durch die Gewerkschaften jedoch ausschließlich Arbeiter vertreten (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.229f).

Allerdings bezieht sich der Begriff der Gewerkschaft in Indien nach dem Trade Unions Act sowohl auf die Gründung einer repräsentativen Institution zur Beziehungsregelung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, als auch separat zwischen Arbeitnehmern oder zwischen Arbeitgebern. Damit sind gleichermaßen Arbeitgeberverbände als Gewerkschaft titulierte (vgl. Bino, 2014, S.5f). Im Allgemeinen sind Gewerkschaften regional, als auch nach Branchen organisiert (vgl. ILO, 2010, S.18). Wobei eine Konzentration gewerkschaftlicher Organisation ins-



besondere in urbanen Regionen stattfindet, wohingegen diese in ländlichen Gebieten schwächer ausgeprägt ist (vgl. Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.22). Zudem konzentrieren sich gewerkschaftliche Aktivitäten auf die Fertigungsindustrie. Im schnell wachsenden Dienstleistungssektor sind sie kaum vertreten (vgl. Müller, 2006, S.176). 99,7% aller Gewerkschaften repräsentieren Arbeitnehmer mit durchschnittlich 1.700 Mitgliedern und lediglich 0,3% vertreten Arbeitgeber mit etwa 15 Mitgliedern. Die offiziellen Statistiken sind jedoch unvollständig, da lediglich 16% der Arbeitnehmer- und nur eine Arbeitgebergewerkschaft aktuelle Daten zu Mitgliedszahlen, Einkommensquellen oder Aktivitäten an das nationale Arbeitsministerium rückmelden. Übergeordnet existieren 29 registrierte Dachverbände für beide Parteien, welche insgesamt 2.937 Gewerkschaften organisieren. Ergo sind die meisten Gewerkschaften unkoordiniert und dezentral (vgl. Bino, 2014, S.5f), was auf die Gründungsbedingungen im Trade Union Act zurückzuführen ist, einen Gewerkschaftspluralismus zulässt und mitunter die Konsensfindung deutlich erschwert (vgl. Hasan et al., 2003, S.8). Insgesamt existieren in Indien rund 84.500 registrierte Gewerkschaften (vgl. NDA, 2015, S.1). Die Gewerkschaftsdichte liegt im Jahr 2010 bei ca. 16%. Etwa 46% der Arbeitnehmer in registrierten, formellen Industriebetrieben sind durch einen Tarifvertrag affektiert (vgl. Bino, 2014, S.2). Andere Statistiken gehen von niedrigeren Werten um 5% aus (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.15). In etwa 10% aller kleinen Betriebe des formellen Sektors bis 19 Mitarbeitern existiert eine gewerkschaftliche Repräsentation, während dieser Wert bis auf 90% für Arbeitgeber ab 1.000 Beschäftigten ansteigt. Die Lohnunterschiede für qualifizierte, als auch unqualifizierte Arbeitskräfte betragen zwischen Unternehmen mit und ohne Gewerkschaft etwa 17% mit großen Divergenzen zwischen den Bundesstaaten (vgl. Sharma, 2007, S.9).

Insgesamt gibt es in Indien zwölf arbeitnehmerseitige Gewerkschaftsdachverbände, welche beim Arbeitsministerium gelistet sind. Lediglich zwei davon sind unabhängig und weisen keine politischen Verbindungen auf (vgl. NDA, 2015, S.3). Die größten, national organisierten Arbeitnehmerdachverbände sind die *All India Trade Union Congress* (AITUC), *Indian National Trade Union Congress* (INTUC), *Bharatiya Mazdoor Sangh* (BMS) und *Centre for Indian Trade Unions* (CITU) (vgl. Sen, 2012, S.12). Allerdings gehören die meisten Betriebsgewerkschaften der Privatwirtschaft keinem Dachverband an (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.409). AITUC, INTUC und CITU vertreten zunehmend Zeitarbeiter. So sind etwa 1.000 der rund 40.000 Zeitarbeitskräfte in Nord-Chennai durch die CITU organisiert, mittels des Verbands *All India Central Council of Trade Unions* (AICCTU). Grundsätzlich geschieht dies entweder über deren Integration in bestehende Repräsentationsorganisationen oder der Gründung separater Verbände (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.16ff). Zentrale Gewerkschaften mit Verbindungen zur Politik verlieren gegenüber unternehmensspezifischen Pendanten fortlaufend an Einfluss. Letztere repräsentieren ausschließlich Mitarbeiter ihres Betriebs. Dergestalt existieren drei aktuelle Trends: 1) eine verstärkte Dezentralisierung und Individualisierung von Verhandlungen, 2) eine sinkende Lohnquote sowie parallel 3) eine erneute Welle der Arbeitnehmerbewegung (vgl. Bino, 2014, S.5f).

Die größten Arbeitgeberorganisationen in Indien sind der Dachverband *Confederation of Indian Industries* (CII), die *Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry* (FICCI) sowie der westindische Arbeitgeberverband *Employers' Federation of India* (EFI). Dessen Ziele sind harmonische Arbeitsbeziehungen, die Verbesserung der Produktivität sowie Verbreitung eines Human Resource Managements unter den Mitgliedsunternehmen (vgl. Sen, 2012, S.19). Der Arbeitgeberverband für Personaldienstleister ist die *Contractors' Association* (TNPL) (vgl. Ebisui, 2012, S.9), während die Automobilindustrie durch die *Automotive Component Manufacturers Association of India* (ACMA) vertreten wird (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.26).

In Indien besteht gesetzlich die Freiheit zur gewerkschaftlichen Organisation per Verfassung. Nach dem *Trade Unions Act 1926* können mindestens sieben Mitarbeiter eines Unternehmens eine Gewerkschaft gründen. Zudem müssen mindestens 10% oder 100 Mitarbeiter des jeweiligen Arbeitgebers Mitglieder dieser Gewerkschaft sein, damit eine Registrierung erfolgen kann (vgl. NDA, 2015, S.9). Die Pflicht zu deren Anerkennung vonseiten des Arbeitgebers und damit ein Recht zur Beteiligung an Tarifverhandlungen besteht jedoch nicht (vgl. Hasan et al., 2003, S.7f). Nur in einigen Bundesstaaten existieren gesetzliche Grundlagen zur Anerkennung von Gewerkschaften als Verhandlungspartner (vgl. NDA, 2015, S.8f), welche eine Repräsentanz von 15% der regional Beschäftigten eines Industriezweiges voraussetzen (vgl. Koepff, 2005, S.148f). Dementsprechend gibt es keine gesetzlich verbrieften Informations- oder Konsultationsrechte von Gewerkschaften (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.408). Streiks sind ein probates Druckmittel zur Erzwingung der Anerkennung, welche allerdings von den staatlichen Behörden als illegal aufgelöst werden können (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.33f). Die Möglichkeit zu Tarifverhandlungen besteht für Unternehmen ab einer Belegschaftsstärke von 100 Mitarbeitern, welche dauerhaft und regelmäßig beschäftigt sein müssen (vgl. Bino, 2014, S.6). So besitzen Unternehmen das Recht, Themen nicht-regulär Beschäftigte betreffend in Tarifrunden zu verweigern, da diese prinzipiell nicht unter die Geltung des *Industrial Disputes Act* fallen (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.33f). Üblicherweise finden Tarifverhandlungen auf Ankündigung einer Gewerkschaft gegenüber einem Arbeitgeber statt, welche eine Verhandlungscharta enthält. Typische Inhalte sind Löhne, Bonuszahlungen, Arbeitsstunden, Arbeitsbedingungen, Urlaubsansprüche und Arbeitnehmerrechte (vgl. Koepff, 2005, S.148). Weiterführend können in einem Unternehmen mehrere Gewerkschaften parallel existieren und entweder separat oder koordiniert mit dem Arbeitgeber Tarifverträge aushandeln (vgl. Sen, 2012, S.20ff). In der Regel besitzt jede, in einem Unternehmen vertretene, Gewerkschaft eine eigene Verhandlungsagenda (vgl. NDA, 2015, S.4). Dies resultiert in einer deutlichen Einkommensdispersion zwischen regulär Beschäftigten und atypischen Formen. Gemeinsame Verhandlungen erhöhen die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmerseite, da ansonsten reguläre und atypisch Beschäftigte in einem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen (vgl. Sen et al., 2010, S.7ff).

Tarifverhandlungen existieren in Indien auf Industrie- und Unternehmensebene, wobei letztere das dominante Element bildet (vgl. Cazes et al., 2012, S.6). Vorwiegend finden sie in arbeitsintensiven Branchen, wie der Fertigungsindustrie, insbesondere der Automobilbranche, im Bankensektor sowie in der pharmazeutischen Industrie statt (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.3). Zudem gibt es in Kernindustrien des öffentlichen Sektors (Banken, Kohle, Stahl, Häfen

und Öl) Verhandlungen auf nationaler Ebene zwischen Gewerkschaftsdachverbänden und der Zentralregierung. Industrieweite Tarifverhandlungen bilden bei Vorhandensein die Grundlage für ergänzende Tarifverträge auf Unternehmensebene und sind lediglich dann bindend, wenn ein Arbeitgeber einem Arbeitgeberverband die schriftliche Erlaubnis zur Verhandlung in Stellvertretung erteilt. Verhandlungen auf Unternehmens- oder Werksebene besitzen keine standardisierten Prozessvorgaben. In der Regel wird ein Verhandlungskomitee eingerichtet, bestehend aus Vertretungen beider Seiten. Die Ergebnisse von Tarifverhandlungen sind nach dem Industrial Disputes Act bindend (vgl. NDA, 2015, S.5f). Außerdem existiert eine Form des *multi-employer bargaining*. Im Falle von Zeitarbeitnehmern kann dies verdeutlicht werden. Entweder verhandeln die Gewerkschaften für reguläre und Zeitarbeiter (als gesonderte Branche) separat mit dem jeweiligen Arbeitgeber oder der arbeitgeberseitigen Repräsentation der Personaldienstleister oder mit beiden gemeinsam. Weiterführend kann die Arbeitnehmervertretung der Unternehmensmitarbeiter auch stellvertretend für beide Beschäftigungsgruppen mit dem Arbeitgeber verhandeln (vgl. Ebisui, 2012, S.9). In zahlreichen Fällen konnte hierdurch eine Verbesserung der Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen für Zeitarbeiter erwirkt werden (vgl. Shyam Sundar, 2011, S.26ff).

Gewerkschaftliche Organisationsstrukturen und direkte Partizipation von Arbeitnehmern in Unternehmensentscheidungen am Arbeitsplatz werden in Indien nicht als komplementär empfunden. So sprechen sich Gewerkschaften gegen letzteres aus und setzen das Verhandlungsrecht mit einem Repräsentationsmonopol gleich. Dieser Antagonismus kann jedoch nicht pauschaliert werden, sodass durchaus komplementäre kooperative Strukturen existieren (vgl. Sen, 2012, S.3ff). Es besteht jedoch die gesetzliche Pflicht der arbeitsplatznahen Arbeitnehmerrepräsentation zur Partizipation an Managemententscheidungen durch die Etablierung eines paritätischen *Works Committees* nach dem Industrial Disputes Act für Unternehmen ab 100 Mitarbeitern. Dieser setzt sich zu gleichen Teilen aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern zusammen (vgl. Koepff, 2005, S.150), was auf die Grundlagen der ILO Konventionen hinsichtlich Arbeitnehmerrepräsentation zurückgeführt werden kann (vgl. Kingfisher, 2013, S.31). Ursprungsgedanke ist die Konfliktreduzierung zwischen beiden Parteien, weniger Aspekte der Mitbestimmung. Initialisiert wurde diese Möglichkeit nach europäischem Vorbild vonseiten der Regierung in den 1950er und 1960er Jahren zum Zwecke einer schnelleren Industrialisierung (vgl. Sen, 2012, S.3ff). Dergestalt besitzt das Works Committee eine lediglich beratende Funktion (vgl. Koepff, 2005, S.156). Damit sind keine konkreten Informations- oder Konsultationsrechte sowie Freistellungen von Mitarbeitern definiert. Vielmehr dient das Gremium als gemeinsame Diskussionsplattform zur Behandlung aktueller Probleme und Wahrung des Betriebsfriedens (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.410ff). Letztlich existiert eine Vielzahl an arbeitnehmerseitigen Partizipationsinstitutionen innerhalb von Unternehmen auf verschiedenen Ebenen, welche in ihrer Ausgestaltung unternehmensabhängig deutlich variieren können (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.6). Diese sind neben Works Committees auch Qualitätszirkel, ein Vorschlagswesen sowie die Repräsentation im Vorstand (vgl. Sen, 2012, S.17). Obgleich diese formell geregelt sind, gestaltet sich deren Realisierung als freiwillig (vgl. Bino,

2014, S.6). So besteht keine unternehmerische Obligation zur Information oder Beratung mit der Belegschaft bei der Entscheidungsfindung (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.6).

Es zeigt sich, dass Tarifverhandlungen gegenüber direkter Arbeitnehmerpartizipation stark zunehmen. Hintergrund dessen ist die mangelhafte Bildung der meisten indischen Arbeitnehmer, wodurch sich direkte Verhandlungen mit Arbeitgebern als wenig erfolgversprechend gestalten. Industrielle Beziehungen variieren auf Unternehmensebene im Grad der arbeitnehmerseitigen Involvierung in unternehmerische Entscheidungen. Zudem divergieren die grundlegenden Strukturen und Positionen zwischen den Bundesstaaten aufgrund unterschiedlicher politischer Richtungsweisung. Verbreitet sind insgesamt eine aktive Informationsweitergabe, das Vorschlagswesen, als auch Beratungsrechte. Tatsächliche Mitbestimmungsrechte existieren lediglich in wenigen Organisationen und Betrieben (vgl. Sen, 2012, S.1ff). Universelle, gesetzlich garantierte Rechte indischer Gewerkschaften sind damit kaum vorhanden (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.25). Die meisten Mitsprachemöglichkeiten beinhalten Themen wie Arbeitsschutz und -sicherheit, arbeitsplatznahe Organisation, Produktivität oder Löhne. Die Produktionsplanung, als auch strategische Entscheidung werden zumeist unilateral gefällt (vgl. Sen, 2012, S.62f). Insbesondere große Unternehmen pflegen kooperative Beziehungen zu ihren Arbeitnehmern im Sinne weitreichender Mitbestimmung durch zahlreiche Gremien sowie intensiver Kooperation mit den Gewerkschaften. Allerdings sind einige indische, multinationale Konzerne stark geprägt durch die globale Wettbewerbssituation. Dies resultiert in einer eher wettbewerbsorientierten Ausrichtung der Unternehmenspolitik, was wiederum die Mitbestimmung minimiert oder ausschließt (vgl. Sen, 2012, S.18ff, 66).

#### **4.6.4) Humankapitalprofil: Geringe Bildung und Fokus auf allgemeines Humankapital**

Der langsame ökonomische Entwicklungsprozess von der Landwirtschaft, hin zum sekundären und tertiären Sektor in ländlichen Gebieten signalisiert ein lediglich geringes Niveau an Humankapital, was die Möglichkeiten für bessere Arbeitsplätze einschränkt (vgl. The World Bank, 2008, S.3). Etwa 42% der Erwachsenen besitzen maximal eine Bildung der Primarstufe, während ca. 30% überhaupt keine Bildung genossen und zum Analphabetismus gezählt werden (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.17). Letzterer liegt aktuellen Schätzungen zur Folge bei etwa 37,2% aller Erwachsenen (vgl. Verma & Gomes, 2014, S.55). Jedoch stellt der Übergang in die und Verbreitung der Sekundarstufe ein Problem des Bildungssystems dar, sodass lediglich 12% einen sekundären Abschluss erhalten und etwa 6% ein Studium absolvieren. Insgesamt ist das Bildungsniveau auf dem indischen Arbeitsmarkt sehr niedrig. Was zum einen durch den Anteil des Analphabetismus und andererseits die durchschnittliche Schuldauer von lediglich 4,9 Jahren begründet werden kann. Die relative Verteilung variiert stark zwischen den Bundesstaaten (vgl. The World Bank, 2008, S.8; Biavaschi et al., 2012, S.78ff), sodass das Kernproblem insbesondere in inadäquaten öffentlichen Bildungsinvestitionen liegt. Obgleich der technologische Fortschritt zunehmend qualifizierte Arbeitskräfte fordert, insbesondere in urbanen Regionen (vgl. The World Bank, 2008, S.4ff). Zudem besitzt Indien eine breite Masse vorwiegend junger

Arbeitskräfte, mit 70% der Bevölkerung unter 35 Jahren (vgl. Goel, 2009, S.4), welche als Humanressourcen für die aufstrebenden Wirtschaftssektoren der Industrie, des Bauwesens oder Dienstleistungssektors bereit stehen, bei jedoch niedrigem Qualifikationsniveau (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.12).

In Indien findet im Rahmen der Ausweitung des Bildungssystems eine Konzentration auf akademische Bildungsgänge und damit die Akkumulation von allgemeinem Humankapital statt. Die berufliche Ausbildung hingegen besitzt einen relativ geringen Stellenwert (vgl. WEF, 2013, S.241) und ist eher durch informelle Arrangements geprägt. Allerdings kann argumentiert werden, dass weniger die Qualität des Bildungssystems, als dessen Verbreitung das Problem darstellen, übereinstimmend mit der relativ geringen, formellen Beschäftigung (vgl. WEF, 2014, S.213). Weiterführend sinken seit den 1990er Jahren die Löhne der Ausbildungsabsolventen, da erworbene Qualifikationen kaum zu den Erfordernissen des Arbeitsmarkts passen. Dies lässt darauf schließen, dass eine institutionelle Kooperation zwischen den Systemen nicht stattfindet (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.77f) und korreliert damit, dass die Nachfrage nach Arbeitskräften mit technischer Ausbildung seit den 1990er Jahren abnimmt. Ergo werden, im Kontext der gestiegenen Nachfrage nach qualifiziertem Personal, eher Arbeitnehmer mit tertiärer oder allgemeiner sekundärer Bildung fokussiert (vgl. The World Bank, 2008, S.5). Insbesondere im universitären System erzielen die indischen Bildungseinrichtungen durchschnittlich eine gute Qualität, obgleich die Verbindung zur Privatwirtschaft bislang noch Entwicklungsbedarf aufweist (vgl. The World Bank, 2007, S.142f).

Die schulische Berufsbildung findet durch Kurse im Rahmen der *Vocationalization of Secondary Education* mittels verschiedener, berufsgruppenspezifischer Programme statt und dient der Ergänzung allgemeinen Humankapitals durch spezifische Kompetenzen, mit einer zusätzlichen Schuldauer von zwei Jahren. Ziel ist die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen (vgl. Goel, 2009, S.5f). Die zentralstaatliche Koordinierung und Planung obliegen dem *All-India Council for Vocational Education* unter der Autorität des Bildungsministeriums. Die *State Councils for Vocational Education* ergänzen diese Funktionen auf bundesstaatlicher Ebene. Eine Repräsentation der Privatwirtschaft findet im *Joint Council for Vocational Education* statt. Allerdings mit marginaler Beteiligung an der Gestaltung schulbasierter Kurse, sodass die berufliche Bildung vorwiegend in staatlicher Hoheit verbleibt (vgl. The World Bank, 2008, S.12ff).

Die Berufsausbildung findet außerhalb des Schulsystems im Rahmen des *Craftsmen Training Scheme* statt und konzentriert sich auf Kurse des Ingenieurswesens mit einer Dauer zwischen sechs Monaten und drei Jahren. Hierbei erfolgt ebenfalls eine Konzentration auf die Akkumulation von allgemeinem Humankapital (vgl. The World Bank, 2008, S.20ff), da die Ausbildungen nach einheitlichen Standards vorwiegend theoriebezogen sind. Für Praxisanteile existieren meist nur veraltete Anlagen (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.148f). Insgesamt verfügen nur etwa 2% der Arbeitskräfte über eine qualifizierte, formelle Berufsausbildung (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.12), die insbesondere in ländlichen Gebieten als sozialer Aufstieg gewertet

wird (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.164). Diese wird von den staatlichen *Industrial Training Institutes* (ITI) oder privatwirtschaftlichen *Industrial Training Centers* (ITC) durchgeführt. Insgesamt beinhaltet das Ausbildungssystem über 7.500 dieser Institute mit etwa 75.000 Ausbildungsplätzen in 2009 (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.78f; Goel, 2009, S.8f). Privatwirtschaftliche, bzw. unternehmensinterne ITC basieren auf denselben Regularien wie die staatlichen ITI mit einer Ausbildungsdauer zwischen zwei bis drei Jahren. *Craftsmen* können als qualifizierte Ausbildungsabsolventen angesehen werden (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.148). Die staatlich-rechtlichen Grundlagen befindet sich im *Apprenticeship Act 1961* (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.25, 37f). Die Bildungsgänge und Lerninhalte der ITI sind überwiegend nicht auf die Anforderungen der meisten Unternehmen abgestimmt, zulasten der Beschäftigungsfähigkeit von Absolventen (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.18ff; ILO, 2008, S.41). Zum Abschluss der Ausbildungsgänge finden standardisierte *All India Trades Tests* durch den *All India Council for Technical Education* statt, administriert durch den tripartistischen *National Council for Vocational Training*, welcher ebenfalls Standards der Ausbildungen definiert, und zertifiziert durch das *National Trade Certificate* (vgl. The World Bank, 2008, S.20).

Etwa 60% der Absolventen bleiben auch drei Jahre nach Abschluss arbeitslos, was die bisher mangelnde Passgenauigkeit der Programme mit den praktischen Anforderungen verdeutlicht. Oftmals würden die Teilnehmer gar auf Berufe ausgebildet, die nicht existierten (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.79). Aus diesem Grund werden Anstrengungen zur Optimierung der Angebote unternommen. Dies beinhaltet die Aufnahme neuer Produktionstechnologien in den Lehrplan sowie die Schulung der Lehrer in Industrieunternehmen (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.149f). Zur Erhöhung des allgemeinen Humankapitals und der Wettbewerbsfähigkeit des indischen Arbeitsmarkts im internationalen Umfeld wurde als öffentlich-private Kooperation die *National Skill Development Initiative* gegründet, mit dem Ziel der Ausbildung von 500 Millionen qualifizierten Arbeitskräften bis 2022 (vgl. Goel, 2009, S.10ff; Tan & Nam, 2012, S.82f). Weiterführend wurde 2009 die *National Skill Development Agency* als koordinierende, oberste Institution auf nationaler Ebene ins Leben gerufen, welcher die jeweiligen Ministerien, Institute und Bildungsprogramme unterstehen. Zudem wird eine verstärkte Involvierung und Koordination der Ausbildungsaktivitäten durch die Arbeitgeberverbände gefordert. Derzeit findet eine Unterstützung von Trainingsinstituten im Sinne einer Kooperation mit den staatlichen Institutionen nur vereinzelt durch Verbände statt. Insgesamt übernahm die CII als Industriesdachverband über 240 ITIs (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.18ff, 26f). Außerdem sind Unternehmen nach staatlichen Quoten zur jährlichen Beschäftigung von ITI-Lehrlinge verpflichtet, die meist in der Produktion eingesetzt werden. Diese Personen, auch als Praktikanten bezeichnet, gelten offiziell als Schüler und erhalten daher keinen Vertrag. In der Automobilindustrie beträgt die Quote jährlich 14% der Gesamtbelegschaft. Bei guten Leistungen kann die Aufnahme in das unternehmensinterne Ausbildungsprogramm erfolgen, sodass dies als zusätzlicher Rekrutierungskanal interpretiert werden kann (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.154).

Indische Automobilkonzerne rekrutieren neue Produktionsmitarbeiter vorwiegend von ITIs. Dort finden ebenfalls Rekrutierungsmessen statt. Alternativ wird jedoch auch direkt auf den

Arbeitsmarkt zurückgegriffen, da die erworbenen Qualifikationen der ITIs kaum zu den praktischen Anforderungen passen. Eine Vorqualifikation stellt keine offizielle Voraussetzung dar und ist unternehmensabhängig (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.152f). Insgesamt obliegt es meist den Betrieben, ein adäquates Ausbildungs- oder Trainingsprogramm zu etablieren, um diese beschäftigungs- und das Unternehmen im Wettbewerb konkurrenzfähig zu machen. Dies tritt insbesondere in größeren Betrieben durch interne Ausbildungszentren (ITC) auf, umfasst allerdings lediglich ca. 16% aller Unternehmen, was den niedrigsten Wert innerhalb der BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) darstellt. Damit kann nicht von einer systematischen, institutionellen Koordination im indischen Berufsbildungssektor gesprochen werden (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.13, 18ff, 29ff). So entschließen sich die Unternehmen oftmals zur Eröffnung eines eigenen Ausbildungszentrums aufgrund der mangelnden Qualität der ITI-Ausbildungsgänge. Die Inhalte sind dabei eigenständig gestaltbar. Zum Erwerb des staatlichen *National Trade Certificate* müssen jedoch staatlich formulierte Lehrinhalte berücksichtigt werden (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.162). Die größte indische Unternehmensgruppe Tata etablierte beispielsweise Trainingsprogramme und -einrichtungen in Kooperation mit den Regierungsbehörden zur Erhöhung von Humankapital und Produktivität der Belegschaft (vgl. Khambatta, 2013, S.29). Ebenfalls Toyota eröffnete 2007 ein eigenes ITC. Ein weiterer Hintergrund ist, dass nicht alle Personen die finanziellen Mittel für eine ITI-Ausbildung besitzen, jedoch als geeignet erscheinen. Nach Abschluss kann zusätzlich zum intern gültigen Zertifikat optional das *National Trade Certificate* erworben werden (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.155f). Lediglich 17% aller Unternehmen der Fertigungsindustrie bieten formelle Trainingsprogramme an, positiv korreliert mit deren Größe. Daran partizipieren durchschnittlich 7% aller Arbeitnehmer. Die Intensität variiert zwischen den Bundesstaaten und es kann ein positiver Zusammenhang zur Konzentration ausländischer Direktinvestitionen beobachtet werden sowie zur gewerkschaftlichen Repräsentation innerhalb der Betriebe (vgl. The World Bank, 2008, S.61ff). Insbesondere Unternehmen in der IT-Industrie mit wachsendem Bedarf an Humankapital übernahmen die Führung bei der Etablierung von zertifizierten Ausbildungskursen (vgl. Robalino & Almeida, 2012, S.22) sowie dem Aufbau von ITCs und Universitäten (vgl. Fernandez-Stark et al., 2011b, S.153ff). Höhere, technische Ausbildungen werden in den staatlichen, polytechnischen Instituten angeboten und zielen auf eine Verbindung zwischen allgemeinem und spezifischem Humankapital (vgl. Goel, 2009, S.7, 15ff). Absolventen der polytechnischen Schulen werden traditionell in Spezialistenfunktionen oder unteren Führungsebenen eingesetzt, während höhere Führungskräfte aus Universitätsabsolventen rekrutiert werden (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.150ff).

Die vorherrschende Quelle beruflicher Bildung ist die „traditionelle oder informelle Lehre, außerhalb des formalisierten beruflichen oder allgemeinen Schulsystems“ (Biavaschi et al., 2012, S.22f). Das Modell ist insbesondere gekoppelt an Familien und Clans. Jene Systeme besitzen ein gewisses Maß an lokaler Standardisierung, Dauer sowie teilweise vertraglichen Vereinbarungen zwischen dem Patron eines lokalen Betriebs und dem Auszubildenden. Hierbei wird ausschließlich praxisrelevantes, spezifisches Humankapital vermittelt, dessen Qualität und

Quantität allerdings keine produktiveren Tätigkeiten ermöglichen. Die Praxisnähe der Qualifikationen erleichtert jedoch den Ein- und Aufstieg in informellen Unternehmen, meist begrenzt auf die nahe Region (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.22f). Zusätzlich existiert eine Vielzahl an Bildungsangeboten für den informellen Sektor mit schulischem Hintergrund. Entweder durch lokale staatliche oder nicht-staatliche Einrichtungen ohne notwendige Vorqualifikation. Die Laufzeit solcher Programme beträgt etwa drei bis neun Monate. Deren praktische Nutzung liegt jedoch weit hinter den traditionellen Modellen zurück (vgl. The World Bank, 2008, S.45ff).

Insgesamt findet in Indien eine Konzentration des formellen Bildungssystems auf die Akkumulation von allgemeinem Humankapital statt. Spezifisches Wissen wird meist informell on-the-job vermittelt (vgl. The World Bank, 2008, S.15). Dies korreliert mit der Orientierung der indischen Ökonomie hinsichtlich des wachsenden Dienstleistungssektors, insbesondere in der Informationstechnologie und wissensintensiveren Branchen. Gleichermaßen erfahren Universitäten, insbesondere in ingenieur- und informationswissenschaftlichen Fachbereichen, eine überproportionale staatliche Förderung. Eine solche Bildungselite verschärft allerdings soziale Ungleichheiten (vgl. Müller, 2006, S.3ff, 71ff), obgleich hierin die starke Wettbewerbsfähigkeit Indiens in der internationalen IT-Branche mittels eines hohen Maßes an Forschung und Innovationskraft begründet liegt (vgl. The World Bank, 2007, S.17). Zentrale Faktoren sind das hohe Ausbildungsniveau der Arbeitskräfte im IT-Sektor, erreicht durch staatliche Investitionen in Bildungsinstitutionen sowie betriebliche Bildung, günstige Arbeitskosten und technologische Ausstattung (vgl. Vijayabaskar & Babu, 2014, S.242ff; Bathia, 2013, S.320f). So fordern indische Arbeitgeber und Verbände eine grundlegende Reform des Ausbildungssystems, beinhaltend eine stärkere Partizipation der Privatwirtschaft, transparente Informationsflüsse staatlicher Behörden, als auch einen national einheitlichen Regelungsrahmen mit klaren Zuständigkeiten zur effektiven institutionellen Koordination (vgl. The World Bank, 2008, S.26ff).

#### **4.6.5) Zwischenfazit: HME mit paradoxen Entwicklungstendenzen**

Die Eingruppierung Indiens in die klassische Dichotomie des VoC-Ansatzes gestaltet sich als schwierig, da sowohl liberale, als auch koordinierte Züge vorhanden sind. Hauptsächlich definiert sich der nationale Wettbewerbsvorteil durch die Konkurrenz über niedrige Arbeitskosten (vgl. M. Schröder, 2014, S.147). Zentrale Probleme sind die verbreitete Armut der Bevölkerung, einhergehend mit starker sozialer Ungleichheit, eine schwach ausgebaute Infrastruktur sowie die Dominanz informeller Strukturen, welche den Aufbau und die effiziente Funktionsweise formeller institutioneller Systeme einschränken. Dies zeigt sich in einer ineffizienten Bürokratie und protektionistischen Strukturen (vgl. WEF, 2014, S.29ff), resultierend in einer exzessiven Interventionspolitik der Regierung (vgl. Khambatta, 2013, S.XI). Die starke und aktive staatliche Funktion kann als Merkmal einer HME interpretiert werden.



Tabelle 23: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Indien)

		VoC-Dimensionen (Kernelemente)				
		Industrielle Beziehungen	Berufsbildung/ Humankapital	Unternehmensführung	Unternehmenskooperation	Mitarbeiterbeziehungen
Indien	VoC-Modell/ Entwicklung					
	HME / CME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntaristisches Tarifsysteem</li> <li>- Verbandsstrukturen vorhanden</li> <li>- Anerkennung Gewerkschaften und Tarifverhandlungen freiwillig</li> <li>- Vereinzelt dezentrale Verhandlungen auf Unternehmensebene in Privatwirtschaft</li> <li>- Nationale Verhandlungen über Verbände im öffentlichen Sektor</li> <li>- Exklusive Repräsentation regulär Beschäftigter</li> <li>- Wenig Relevanz aufgrund informellem Sektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildungssektor wenig verbreitet</li> <li>- Staat determiniert Bildungswesen</li> <li>- Geringe Übereinstimmung zwischen formeller Bildung und Arbeitsmarkterfordernissen</li> <li>- Strukturierte Berufsausbildung nur in größeren Unternehmen in Eigenautonomie</li> <li>- Zentralität des universitären Systems</li> <li>- Fokus auf allgemeines Humankapital</li> <li>- Geringes Bildungsniveau durch informellen Sektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominanz familiengeführter Unternehmen</li> <li>- Management und Shareholder in Personalunion</li> <li>- Eigentumskonzentration</li> <li>- Hierarchische Unternehmensführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominanz informeller Kooperation und Finanzierung über familiäre Netzwerke</li> <li>- Große Unternehmensgruppen wie Tata oder Mahindra dominieren nationale Unternehmensstruktur</li> <li>- Partiiell Entwicklungszusammenarbeit mit multinationalen Konzernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation und Information der Mitarbeiter über Works Committees</li> <li>- Kein aktives Mitscheidungsrecht</li> <li>- Starke Dualisierung in reguläre und nicht-reguläre Mitarbeiter</li> <li>- Langfristige Bindung regulärer Mitarbeiter</li> </ul>
Implikationen zur Flexibilitätsstrategie		<b>Protektionistische Low road-Strategie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Starke Einflussnahme des Staats auf Flexibilitätsgestaltung und Dualismus am Arbeitsmarkt</li> <li>- Lediglich partielle Koordination und ausgedehnter informeller Sektor</li> <li>- Gleichgewicht: Niedriges (allgemeines) Humankapital und sehr niedrige Löhne</li> </ul>				

(Eigene Darstellung)

Indiens Arbeitsmarkt zählt weltweit zu den am wenigsten dynamischen und restriktivsten (vgl. Betcherman, 2014, S.14), einhergehend mit einer Überregulierung durch eine Vielzahl an Gesetzen, was den hohen Bürokratieaufwand und langwierige Justizprozesse begründet (vgl. Gwartney et al., 2014, S.89). Nach Erhebungen der Weltbank (2013) führt dies, anstatt zur Reduzierung des informellen Sektors und einer Zunahme an Beschäftigungssicherung, zur Abwanderung weiter Teile der Ökonomie in die Informalität (vgl. Ahsan & Pagés, 2008, S.16f). Die genannten Faktoren stehen der dienstleistungsorientierten Spezialisierung der Ökonomie insbesondere im IT-Sektor als dynamische Branche radikalen Wandels entgegen (vgl. Vijayabaskar & Babu, 2014, S.241f). Dessen Wachstum kann auf eine wirtschaftspolitische Fokussierung zurückgeführt werden, einhergehend mit einer bildungspolitischen Konzentration auf den universitären Bereich zur Akkumulation eines hohen Niveaus an allgemeinem Humankapital (vgl. WEF, 2013, S.241).

Aufgrund der staatlichen Überregulierung lässt sich keine Entwicklungstendenz Indiens in Richtung einer liberalen, marktorientierten LME erkennen. Zudem basiert das ökonomische Wachstum, im Gegensatz zur Historie und aktuellen Situation Mexikos, vorwiegend auf der Entwicklung heimischer Betriebe mit deutlich geringerem Einfluss ausländischer Konzerne (vgl. Sturgeon & van Biesebroeck, 2010, S.20). Sodass Müller (2006) die Stellung multinationaler Konzerne eher als Enklaven in der nationalen Marktwirtschaft beschreibt, denn als zentrale Akteure im Rahmen der Definition marktbasierter Koordinationsmechanismen. Dies obliegt der staatlichen Autorität. Eine Kategorisierung als DME erscheint ergo als ungerechtfertigt.

Ebenso ist das System der industriellen Beziehungen staatlich überreguliert. Die Marginalisierung der Gewerkschaftsposition, z.B. durch deren nicht verpflichtende Anerkennung als Verhandlungspartner, weisen Tendenzen einer LME auf und Parallelen zur Entwicklung in den USA (vgl. Armour et al., 2009, S.32f; NDA, 2015, S.8f; Hasan et al., 2003, S.7f). Auf der anderen Seite existiert ein ausdifferenziertes, institutionelles System auf mehreren Ebenen. Auch die Möglichkeit zur friedenssichernden und kooperativen Repräsentation auf der Arbeitsebene ist mittels der Works Committees institutionell geschaffen. Dies geht in die Richtung einer strategischen, langfristigen Kooperation einer CME (vgl. Sen, 2012, S.3ff; Koepff, 2005, S.150). Parallel dazu lassen sich Bemühungen im Bildungssektor zur Akkumulation von spezifischem Humankapital beobachten (vgl. Mehrotra et al., 2014, S.18ff, 26f). Hierzu passt wiederum institutionell ein ausgedehnter Kündigungsschutz zur Rentabilität der Bildungsinvestitionen.

Tabelle 24: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Indien)

		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>2</sup>	Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>3</sup>
Indien	HME / CME	<b>Geringe Ausprägung:</b> - Teilzeit <b>Staatl. zustimmungspflichtig:</b> - Variable Schichtmodelle/Arbeitszeiten - Überstunden (definitiv)	<b>Geringe Ausprägung:</b> <b>Tayl. Arbeitsorganisation:</b> - Evtl. Gruppenarbeitsstrukturen - Evtl. Job Rotation <b>Qualifizierung:</b> - Fokus allgemeines Humankapital - Partiiell interne Berufsausbildung (branchenabhängig) - Interne Trainings	<b>Mittlere/Hohe Ausprägung (Starker Arbeitsmarktdualismus):</b> - Befristungen - Leiharbeit <b>Staatl. zustimmungspflichtig:</b> - Betriebsbedingte Kündigungen mit Abfindung - Temporäre Layoffs	<b>Produktionsstandort:</b> - Arbeitsintensive Tätigkeiten - Montage/Fertigung - Dienstleistungen - Evtl. lokales Produktdesign
		<b>Kernelemente der Flexibilitätsstrategie (Tendenz Low road)</b> <b>Standardisierte Massenproduktion bei geringer Komplexität:</b> - Kapazitiver Ausgleichsmechanismus: Prinzipiell Arbeitszeit & insb. atypische Beschäftigung - Extern numerische Flexibilität regulärer Kernbelegschaft beinahe ausgeschlossen - Extremer Dualismus: Option großer Randbelegschaft durch nicht-reguläre (atypische) Beschäftigung - Diffuse Tendenz zur Substitution regulärer durch nicht-reguläre Beschäftigung (Ersatzbelegschaft) - Tayloristische Arbeitsorganisation in Fertigungsindustrie mit sehr geringer Personaleinsatzflexibilität - Hoher Grad an staatlicher Involvierung bei betrieblicher Flexibilitätssteuerung (Protektionismus) - Marginalisierte Gewerkschaften mit schwacher Einflusswirkung (Freiwilligkeit Anerkennung)			

<sup>1</sup>Prinzipiell gesetzlich verfügbare Instrumente

<sup>2</sup>Schlussfolgerungen abgeleitet aus Humankapitalakkumulation, institutionellen Gegebenheiten und Prinzipien der Unternehmensführung

<sup>3</sup>Schlussfolgerungen zur Position in einem Konzernverbund der Produktionsindustrie (abgeleitet aus nationaler Wettbewerbsstrategie)

(Eigene Darstellung)

Dies führt zur Betrachtung der Möglichkeitsräume im Rahmen der Unternehmensflexibilität. Das ökonomische Gleichgewicht der industriellen Produktionsstrategie liegt bei niedrigen Arbeitskosten (vgl. The World Bank, 2007, S.18) und einem geringen Humankapitalniveau, ausgenommen des Dienstleistungssektors (vgl. The World Bank, 2008, S.3), idealtypisch im Rahmen der tayloristischen oder fordistischen Massenproduktion wenig komplexer Güter. Dies korrespondiert mit dem beschriebenen, indischen Produktsegment im Automobilsektor (vgl. Müller, 2006, S.263ff). Gezwungenermaßen etabliert sich in der Fertigungsindustrie eine Low road-Flexibilitätsstrategie. Obschon außer Mehrarbeit keine klassischen Instrumente der intern numerischen Flexibilitätsdimension existieren, ist diese an eine behördliche Erlaubnis geknüpft. Deren freie Nutzung ist formell ergo nicht möglich (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.3). Maßnahmen der intern funktionalen Flexibilität hingegen stoßen an die Grenzen des geringen

Bildungsniveaus. Die Erreichung einer optimalen Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter obliegt primär, wie in Abschnitt 4.6.4 erläutert, den Unternehmen. Wobei die qualifikatorischen Grundlagen des Bildungssystems wenig Potenzial bieten (vgl. Robalino & Almeida, 2012, S.22; The World Bank, 2008, S.21ff; Fernandez-Stark et al., 2011b, S.153ff). Strukturen von Gruppenarbeit, Rotationskonzepte und funktionale Flexibilität werden weiterführend auch durch die traditionelle Differenzierung des Kastensystems eingeschränkt. Obgleich diese in indischen Betrieben Anwendung finden, insbesondere in multinationalen Unternehmen (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.72, 159f). Die extern numerische Flexibilität wiederum kann nur auf Basis einer gesetzlichen Ungleichbehandlung und teilweise sozialen Diskriminierung nicht-regulär Beschäftigter erreicht werden. Da insbesondere für größere Unternehmen eine Flexibilität der Stammbesetzung praktisch unmöglich erscheint, geschuldet der Erlaubnispflicht behördlicher Autoritäten (vgl. Verma & Gomes, 2014, S.54f). Dies impliziert keine ‚Hire-and-fire‘-Strategie im Sinne einer LME oder DME, sondern die Etablierung und massive Nutzung notwendiger Alternativinstrumente zur Erreichung eines gewissen Flexibilitätsgrads (vgl. Sharma, 2007, S.6) und ist, in Anlehnung an die Ausführungen in Abschnitt 3.3.1, eher typisch für CMEs und HMEs.

Insgesamt werden Merkmale eines institutionell wenig leistungsfähigen Staates impliziert, was sich daran messen lässt, dass Reformen aufgrund zahlreicher Blockaden innerhalb der Verwaltung sowie Inaktivität der Regierungen kaum zu realisieren sind (vgl. Verma & Gomes, 2014, S.51f), die Einhaltung bestehender Gesetze nicht gewährleistet ist und öffentliche Güter wie eine allgemeine Bildung nicht ausreichend zur Verfügung gestellt werden können (vgl. Müller, 2006, S.193). Ein weiteres Indiz ist die uneinheitliche Gesetzgebung, welche kaum dazu geeignet ist, Transparenz und Stabilität zu schaffen (vgl. Papola & Pais, 2007, S.198). Der ökonomische Entwicklungsstand Indiens kann als basaler Hintergrund dieser Situation interpretiert werden. Aufgrund der genannten Faktoren und institutionellen Strukturen kann Indien im Rahmen der neueren VoC-Typologie derzeit als HME kategorisiert werden.

#### **4.7) Brasilien: Regionalisierte institutionelle Koordinationsbeziehungen**

Insgesamt stellt Brasilien eine liberalisierte Demokratie dar. Die Koordinationsfunktion des Staates ist dabei seit den 1990er Jahren stetig abnehmend (vgl. Boyer, 2005, S.16). Seit dem Wandel von einem autokratischen Regierungssystem verfügt das Land weitgehend über politische und wirtschaftliche Stabilität (vgl. Busch, 2011, S.217f). In Brasilien erfolgte im Zuge der Liberalisierung eine wachsende wirtschaftliche Öffnung durch den Abbau von Handelsbeschränkungen und ergo eine zunehmende Einbindung in die Weltwirtschaft. Des Weiteren stabilisierten sich die Inflationsrate zwischen 2002 und 2012 auf etwa 6,5%, als auch das Preisniveau. Ebenfalls die Armutsquote wurde von 2001 bis 2009 von 22% auf 10% gesenkt. Dies sind Effekte arbeitsmarktpolitischer Reformen, welche die makroökonomische Stabilität des Landes erhöhte. Nichtsdestotrotz lahmt die konjunkturelle Situation mangels Marktvertrauen,

geringer Investitionsraten und Wettbewerbsfähigkeit (vgl. IMF, 2014a, S.54ff). Ebenso ist das Vertrauen in Behörden und Regierung relativ schwach ausgeprägt (vgl. WEF, 2014, S.135). Hintergrund ist die hohe Korruptionsrate und Ineffizienz der Politiker (vgl. Busch, 2011, S.211ff).

Weiterführend kontrolliert der Staat überwiegend das brasilianische Bankensystem. Ebenfalls die Zentralbank bildet keine unabhängige Institution. Privatisierungsprozesse fielen in Brasilien weniger radikal aus, da sich diese im Anschluss an die Etablierung demokratischer Strukturen vollzogen (vgl. Bizberg, 2014, S.8ff). Nichtsdestotrotz wurden zwischen 1991 und 2001 rund 100 staatliche Betriebe privatisiert. Ebenfalls ausländische Konzerne konnten zunehmend in Brasilien investieren, das bis 1994 als eine strikt geschlossene Volkswirtschaft galt (vgl. Busch, 2011, S.69f), in welcher ehemals staatliche Unternehmen noch immer eine enge Verbindung zur Politik pflegen (vgl. Triner, 2012, S.2, 16). Insgesamt füllt der Staat eine starke, proaktive Koordinationsfunktion aus, mit Fokus auf die nationalen Märkte. Weiterführend existieren eine unterentwickelte Transportinfrastruktur bei hohen Korruptionsraten (vgl. WEF, 2014, S.33), welche ausländische Direktinvestitionen reduzieren und insgesamt Kriterien eines suboptimalen Geschäftsumfelds darstellen (vgl. Rodrik, 2007, S.71ff). Die Wettbewerbsfähigkeit Brasiliens wird getragen durch dessen Marktgröße, stellenweise ökonomischen Aktivitäten mit hoher Innovationsfähigkeit und Forschungstätigkeiten (vgl. WEF, 2014, S.33).

Auch Brasilien implementierte fordistische Produktionssysteme, die durch ausländische Konzerne importiert wurden und auf eine eher widerwillige Gesellschaft treffen (vgl. Boyer, 2005, S.10f). Hinzu kommt, dass multinationale Unternehmen eine starke Position in der ökonomischen Struktur Brasiliens besitzen. Hierzu zählen ebenfalls Automobilkonzerne wie General Motors, Volkswagen, Daimler oder MAN (vgl. Busch, 2011, S.72, 83ff), welche die günstigen Arbeitskosten Brasiliens zum Aufbau von Produktions- und Exportplattformen nutzen, zumeist für kleinere Modelle. Hierbei existiert eine engere Verbindung mit europäischen Marken, da diese den heimischen Kundenpräferenzen eher entsprechen als US-amerikanische. Zudem eröffnete das MERCOSUR-Abkommen einen regen Handel zwischen Brasilien und Argentinien im Automobilsektor (vgl. Humphrey & Memedovic, 2003, S.13ff, 18). Brasilien setzt damit vorwiegend auf eine regional orientierte Wirtschaftspolitik und stellt aufgrund seiner Größe und wirtschaftlichen Entwicklung das dominierende Land innerhalb des MERCOSUR-Handelsabkommens mit Argentinien, Uruguay, Paraguay und Venezuela dar. Die nationale, politische Strategie zielt selektiv auf den Ausbau des Elektroniksektors mittels Investitionserleichterungen, vor allem zur Herstellung von Elektronikkomponenten für große Unternehmen wie Apple oder HP (vgl. Gereffi & Sturgeon, 2013, S.344). Der Fokus ökonomischer Aktivitäten liegt jedoch im Rohstoffexport oder der Herstellung wenig komplexer Güter (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.20). Der Zeitverlauf seit 1988 zeigt dabei eine langsame Komplexitätserhöhung der Produktionsgüter. So weist der komplexere Wirtschaftszweig des Maschinenbaus Tendenzen der Diversifizierung auf. Während einfachere Sektoren, wie die Landwirtschaft, Prozesse der Spezialisierung und Produktivitätserhöhung kennzeichnen (vgl. Hausmann et al., 2011, S.125). Derzeit stellt das Land international einen der größten Nahrungsmittellieferanten in globalem Umfang dar (vgl. Busch, 2011, S.138ff).

Insgesamt bildet der Dienstleistungssektor mit einem Beitrag von 68,5% zum nationalen BIP im Jahr 2012 den größten Anteil der formellen, ökonomischen Aktivitäten, gefolgt vom produzierenden Gewerbe mit 26,3% und der Landwirtschaft mit 2,5%. Die wichtigsten Importländer 2013 sind dabei China, die USA, als auch Argentinien und Deutschland. Hauptimporte sind mit 19,1% mineralische Brennstoffe, Maschinen mit 14,9%, elektronische Erzeugnisse bei 11,8% sowie Kraftwagen mit 9,4% (vgl. Destatis, 2014, S.2ff). Die Exportstruktur Brasiliens weist eine Konzentration auf die Produktfamilien Maschinenbau und Metallverarbeitung, landwirtschaftliche Erzeugnisse sowie Bergbau auf. Es wird in der Tendenz eine Spezialisierung auf wenige Produkte innerhalb der Sektoren ersichtlich (vgl. Hausmann et al., 2011, S.125). Der größte Exportanteil mit 37% in 2011 lag in Produkten, basierend auf natürlichen Rohstoffen (vgl. Gereffi & Sturgeon, 2013, S.336). Im Jahr 2009 besaßen industrielle Güter einen Anteil von 36,5% an den Bruttoexporten und Dienstleistungen von 38,8%. Primäre Produkte entsprachen einem Gesamtexportanteil von 24,8% (vgl. WTO, 2014c, S.147). Hauptexporte sind 2013 Erze und Schlacke mit 14,5%, Pflanzen und Samen bei 9,5%, mineralische Brennstoffe mit 9,2%, Fleisch mit 6,1% und hiernach Kraftwagen bei 5,8% (vgl. Destatis, 2014, S.5). Die Hauptexportziele brasilianischer Güter sind mit insgesamt 48% China, die EU, die USA, Argentinien und Japan. Mit Luftfahrzeugteilen zählt ebenso ein high-tech Produkt zu den Exporten (vgl. UNIDO, 2013, S.185f). In 2013 verfügt Brasilien über einen Bestand ausländischer Direktinvestitionen von 725 Mrd. US-\$ bei einem BIP von 2.248 Mrd. US-\$. Während sich die Höhe brasilianischer Direktinvestitionen im Ausland auf rund 293 Mrd. US-\$ belief. Hieraus lässt sich ein leichtes Abhängigkeitsverhältnis von multinationalen Konzernen ableiten (vgl. UNCTAD, 2014b, S.205ff; Destatis, 2014, S.2). Im Vergleich zu Mexiko besitzt das Land in etwa die doppelte Bevölkerungsstärke bei jedoch weniger als der Hälfte von dessen Exporten (vgl. Rodrik, 2007, S.82f). Dies wird durch hohe Ausprägungen von Kapitalkontrollen und nicht-tarifären Handelsbarrieren unterstützt (vgl. Gwartney et al., 2014, S.44).

Weitere Hindernisse der ökonomischen Entwicklung sind die marode Infrastruktur und komplexe Gesetzgebung zur Unternehmensbesteuerung (vgl. Busch, 2011, S.105f). Ziele sind die Erhöhung der Produktivität sowie infrastrukturelle, bildungs- sowie wettbewerbspolitische Verbesserungen. So liegt die totale Faktorproduktivität noch unter anderen, schnell wachsenden Märkten (vgl. IMF, 2014b, S.20). Nach den Umfrageergebnissen des *Global Competitiveness Reports* werden vorwiegend die steuerliche Regulierung mit 18,2%, restriktive Arbeitsmarktbestimmungen sowie die inadäquate Infrastruktur mit jeweils 15% als größte Hemmnisse der Geschäftstätigkeit gesehen. Ebenfalls die ineffiziente Bürokratie (12,8%), Korruption (8,8%) sowie ein inadäquates Humankapitalniveau (6,1%) sind vertreten (vgl. WEF, 2014, S.134). Die ineffiziente Bürokratie und tendenziell unsichere Rechtsbindung zeigt ebenfalls der *Doing Business Report 2015*, welcher Brasilien im Kontext der Vertragsdurchsetzung auf Rang 118 von 189 Ländern positioniert (vgl. The World Bank, 2014a, S.174).

#### **4.7.1) Arbeitsmarktflexibilität: Gemäßigte Liberalisierung und Flexibilisierung**

Charakteristisch für Entwicklungs- und Schwellenländer besitzt der informelle Sektor, wenngleich abnehmend, eine zentrale Rolle in der nationalen Ökonomie (vgl. Botelho & Ponczek, 2006, S.2). So hat informelle Beschäftigung einen Anteil von etwa 36% der Gesamtbeschäftigung, während der Anteil formell abhängiger Arbeitnehmer ca. 64% beträgt (vgl. Stiftung Weltbevölkerung, 2014, S.7ff). Diese Differenzierung bildet die Dualität des brasilianischen Arbeitsmarkts. Während in den Branchen der Luftfahrtindustrie, dem Automobilbau, der IT, im Finanzsektor oder der chemischen Industrie stabile, formelle Beschäftigungsverhältnisse vorherrschen, ist auf dem informellen Arbeitsmarkt das Gegenteil der Fall (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.45f). In den 2000er Jahren kann zudem ein kontinuierlicher Zuwachs informeller Beschäftigung beobachtet werden, welcher zur Verstärkung des segmentierten Arbeitsmarkts beiträgt. Insgesamt existieren eine ungleiche Einkommensverteilung zwischen dem Gros an gering qualifizierten Arbeitnehmern und der nationalen Arbeiterelite (vgl. Boyer, 1994, S.64). Somit werden die sozialen Ungleichheiten der brasilianischen Gesellschaft kontinuierlich reproduziert und spiegeln sich in der ökonomischen Struktur wider (vgl. Nölke, 2010, S.12). Jene Charakteristika reflektieren die Situation der Region Lateinamerikas. So besitzt diese im internationalen Vergleich die höchste Einkommensungleichheit (vgl. IDB, 2004, S.2ff). Die absolute Gehaltsuntergrenze wird durch einen universellen, nationalen Mindestlohn durch die Regierung festgelegt (vgl. Ghosheh, 2013, S.73). Im Jahr 2012 beträgt dieser umgerechnet etwa 212€ pro Monat. Die praktische Relevanz beschränkt sich jedoch auf einfache Landarbeiter und sonstige ungelernete Arbeitskräfte (vgl. Geide, 2012, S.37).

Das Arbeitskräftepotential wuchs in Brasilien zwischen 1996 und 2006 um ca. 2,9% (vgl. Ribe et al., 2012, S.70). Insgesamt beträgt die Erwerbstätigenquote in 2011 rund 67,2%. Die Arbeitslosenquote hingegen liegt bei 6,9% (vgl. OECD, 2014c, S.133; Destatis, 2014, S.4). Im Allgemeinen lässt sich die Arbeitsmarktflexibilität in Brasilien durch eine geringe Einmündungsrate in Arbeitslosigkeit von monatlich ca. 1% der Beschäftigten, bei längerer Verweildauer kategorisieren, welche etwa 14 Monate im Durchschnitt beträgt (vgl. Ribe et al., 2012, S.84f). Der Anteil Langzeitarbeitsloser liegt jedoch bei lediglich 14,6% im Jahr 2012 (vgl. Destatis, 2014, S.4). Letzteres kann als Indiz für eine inadäquate Gestaltung arbeitsmarktpolitische Institutionen gewertet werden, hinsichtlich der Passgenauigkeit von Qualifikationen sowie ineffizienter, aktiver Arbeitsmarktpolitik zur Aktivierung Arbeitsloser. Zudem herrscht zwischen den Raten der Arbeitsplatzschaffung (14%) und -vernichtung (11%) eine positive Differenz von etwa 3%, was einer geringen Absorptionskapazität von Arbeitskräften entspricht. Weiterführend steigt das Risiko der Arbeitslosigkeit deutlich im informellen Sektor und bei unqualifizierten Beschäftigten (vgl. Ribe et al., 2012, S.84f). Insgesamt beträgt die Kündigungsrate in Brasilien im Jahr 2012 ca. 64%, was auf volatile Beschäftigungsverhältnisse schließen lässt (vgl. Verma & Gomes, 2014, S.64). So gestaltet sich der brasilianische Arbeitsmarkt insgesamt zwar flexibler als beispielsweise der türkische, allerdings weniger dynamisch als der mexikanische in derselben Region (vgl. Destatis, 2014, S.4). Die jährliche Mobilität vom informellen zum formellen Sektor beträgt in Brasilien 46,8% bei 6,9% in umgekehrter Richtung. Dies impliziert eine

Abnahme informeller Beschäftigung. Kündigungsraten und Selbstständigkeit allerdings nicht mit eingerechnet (vgl. Ribe et al., 2012, S.93). 78% aller neu geschaffenen Arbeitsplätze in 2013 bestehen in Kleinbetrieben, welche vorwiegend informelle Beschäftigung bieten. Etwa die Hälfte der gesamten Beschäftigung findet in Kleinbetrieben statt, welche etwa 99% aller formellen Unternehmen darstellen und 20% zum nationalen BIP beitragen (vgl. Barral, 2014, S.2). 60,7% der formell Beschäftigten sind 2009 im Dienstleistungssektor tätig, 22,1% im produzierenden Gewerbe und 17% in der Landwirtschaft (vgl. Destatis, 2014, S.4). Ein Großteil der gesamten Beschäftigung findet allerdings mit rund 40% im Agrarsektor statt, gefolgt von weiteren ökonomischen Aktivitäten mit niedriger Arbeitsproduktivität, wie dem Baugewerbe, Handel sowie der öffentlichen Verwaltung (vgl. Ribe et al., 2012, S.77).

Im Zuge der Liberalisierungsbemühungen wurden seit 1998 zahlreiche Arbeitsmarktreformen durchgeführt. Die Entkopplung des Mindestlohns von reinen Inflationsentwicklungen und dessen Verknüpfung mit den branchenweit verhandelten Löhnen in den 1980er Jahren erhöhte die Verteilungsgerechtigkeit und reduzierte ergo die Einkommensungleichheit. Weiterführend wurden Standards für Sozialversicherung und Pensionen gesetzt, die diese Tendenz unterstützen. Die Einkommensdiskrepanz zwischen den ärmsten und reichsten Bevölkerungsschichten fiel zwischen 1990 und 2006 um ca. 14%, während die Armutsrate um 27% verringert wurde (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.8ff). In diesem Kontext dient der Ausbau wohlfahrtsstaatlicher Elemente seit 2003 der Reduktion von Armut und des informellen Sektors (vgl. Bizberg, 2014, S.14). Brasilien besitzt zwar eine Arbeitslosenversicherung, deren Bezugsrecht betrifft jedoch nur ehemals formell Beschäftigte. Zudem existiert keine institutionelle Verknüpfung mit der Arbeitsvermittlung oder eine Registrierungspflicht. Dies führt in der Praxis zu zahlreichen Betrugsfällen im Sinne eines ‚zusätzlichen Einkommens‘ und einer systemischen Ineffizienz (vgl. IDB, 2004, S.260ff). Im Ergebnis lässt sich ein hoher Einkommensunterschied zwischen formeller Beschäftigung und einer vergleichbaren Tätigkeit im informellen Sektor feststellen (vgl. Botelho & Ponczek, 2006, S.9f). Verstärkend kommt hinzu, dass die durchschnittliche Beschäftigungsdauer in Brasilien mit etwa fünf Jahren noch unter LMEs wie den USA liegt. Studien für die Region São Paulo zeigen für Arbeitnehmer in niedrigen Einkommensstufen gar eine durchschnittliche Beschäftigungsdauer von lediglich 13 Monaten (vgl. Schneider & Karcher, 2010, S.628f). Somit ergibt sich ein hoch flexibler Arbeitsmarkt in Beschäftigung und Entlohnung. Diese Strukturen resultieren einerseits in einem hohen Produktivitätswachstum, andererseits jedoch in instabilen Wachstumsverhältnissen der Gesamtökonomie (vgl. Boyer, 2005, S.10ff).

Grundlegend besitzt Brasilien ein Civil Law-Rechtssystem, angelehnt an das Französische Modell (vgl. Habbard, 2010, S.8). Da die Bundesstaaten kaum abweichende Arbeitsgesetze erlassen, gilt in Brasilien uniform die nationale Gesetzgebung auf Grundlage der Verfassung und nationalstaatlicher Arbeitsgesetze (CLT – Consolidated Labour Laws) (vgl. Geide, 2012, S.12f; TozziniFreire Advogados, 2015, S.1). Das brasilianische Arbeitsrecht, vorwiegend festgehalten in den CLT, bestehend aus etwa 900 Artikeln, besitzt zwei wesentliche Grundsätze. Erstens entscheiden Gerichte bei Streitigkeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Zweifelsfall tendenziell für letztere. Zudem gilt zweitens das Günstigkeitsprinzip bei kollidierenden Regelungen (vgl. Barral, 2014, S.5). Dabei gelten ebenfalls Praktiken der betrieblichen Übung

durch ihre Kontinuität als rechtlich einklagbar (vgl. Geide, 2012, S.15). Bei einer regulären Beschäftigung nach gesetzlichen Standards ist kein schriftlicher Arbeitsvertrag erforderlich, obgleich dies zur Fixierung von Gehalt, Arbeitszeit und Mehrarbeitsregelungen, Probezeit sowie Rechten und Pflichten zur gerichtlichen Einklagbarkeit empfohlen wird (vgl. De Medeiros Redi et al., 2014, S.3). Arbeitgeberseitige Verletzungen der gesetzlichen Statuten können Kompensationszahlungen nach sich ziehen, obgleich eine zufällige Entdeckung durch administrative Institutionen unwahrscheinlich ist. So beinhaltet die gerichtliche, arbeitnehmerseitige Beweispflicht lediglich geringe Hürden (vgl. Botelho & Ponczek, 2006, S.5f). Insgesamt wird im brasilianischen Arbeitsrecht nicht zwischen Arbeitern und Angestellten unterschieden. Zentral ist die Existenz eines Unterordnungsverhältnisses (vgl. Geide, 2012, S.17).

Die reguläre tägliche Arbeitszeit beträgt seit 1988 acht Stunden pro Tag und 44 Stunden pro Woche (vgl. Djankov & Ramalho, 2009, S.6; Lee et al., 2007, S.12). So besteht in einer 6-Tage-Woche eine Arbeitszeit von sieben Stunden und 20 Minuten pro Tag und acht Stunden bei einer 5-Tage-Woche (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.34). Ein Tag in der Woche muss dabei als arbeitsfrei gelten. Ab einer täglichen Arbeitszeit von sechs Stunden besitzt ein Arbeitnehmer das Recht auf eine Stunde Pause (vgl. Geide, 2012, S.35). Weiterführend sind täglich zwei Stunden Mehrarbeit erlaubt (vgl. Ghosheh, 2013, S.28). Dies resultiert aus der gesetzlichen Höchst-arbeitszeit von zehn Stunden (vgl. Geide, 2012, S.34). Zudem gilt eine gesetzliche Ruhezeit von mindestens elf Stunden zwischen den Arbeitseinsätzen. Für einige Berufsgruppen gibt es, begründet in der besonderen Schwere der Arbeitskonditionen, weitere Restriktionen wie geringere Arbeitszeiten bei Erschwerniszulagen. Per Tarifvertrag können auch höhere Arbeitszeiten vereinbart werden (vgl. De Medeiros Redi et al., 2014, S.4). Die Differenz zum gesetzlichen Limit kann dann als Freizeitausgleich im Sinne einer Arbeitszeitflexibilisierung genutzt werden. Dies beinhaltet transitorische Überstunden. Nachtschichten erhalten zudem einen Zuschlag von 20% (vgl. Barral, 2014, S.11). Als Nachtarbeit gilt die Arbeitszeit zwischen 22.00 Uhr und 05.00 Uhr. Hierbei wird eine faktische Dauer von sieben Stunden als voller Arbeitstag von acht Stunden vergütet (vgl. Geide, 2012, S.35). Der gesetzliche Mindestzuschlag für Mehrarbeit hingegen liegt bei 50% des regulären Stundenlohns (vgl. Djankov & Ramalho, 2009, S.6) und entsteht bei Übertretung von acht Arbeitsstunden pro Tag oder 44 in der Woche (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.18). Für Arbeit an Sonn- oder Feiertagen ist außerdem die Zustimmung des Arbeitsministeriums notwendig und impliziert Zuschläge von 100% (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.35). Der gesetzliche, bezahlte Urlaubsanspruch beträgt nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit 30 Tage (vgl. TozziniFreire Advogados, 2015, S.4). Mindestens 20 Tage des Urlaubsanspruchs pro Jahr müssen als Freizeit genommen werden (vgl. Lee et al., 2007, S.19). Es gilt jedoch die Besonderheit, dass die Tage zusammenhängend genommen werden müssen, wobei Wochenenden und Feiertage mit eingeschlossen sind. Auf arbeitnehmerseitigen Wunsch können alternativ zehn Urlaubstage monetär abgegolten werden. Arbeitgeberseitig können wiederum zwei Einheiten zu zehn Tagen für Betriebsschließungen verpflichtend im Sinne eines ‚*Kollektivurlaubs*‘ angeordnet werden (vgl. Geide, 2012, S.39f). Insgesamt liegt in Brasilien die durchschnittliche Jahresarbeitszeit bei etwa 1.690 Stunden, was mit den meisten europäischen Ländern vergleichbar ist (vgl. ILO, 2011, S.27).



Die Arbeitszeit wurde weiterführend mittels Einführung von Arbeitszeitkonten flexibilisiert. Hierfür wurde die Lohnbezugsbasis von einer Woche auf ein Jahr erweitert, was einen versteigten Monatslohn ermöglicht. Seit 2007 bedarf die Einführung dieses Instruments der verpflichtenden Aufnahme in den jeweiligen Tarifvertrag (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.40f) für Unternehmen ab zehn Mitarbeitern und ist somit Bestandteil der Tarifverhandlungen, sodass ein Unternehmen über die konkrete Ausgestaltung nicht unilateral entscheiden kann (vgl. Geide, 2012, S.35). Insbesondere vonseiten der brasilianischen Industriebetriebe, als auch der Gewerkschaften, bekam die Einführung der Arbeitszeitkonten breite Unterstützung, da hierdurch die Arbeitsstunden an die schwankende Bedarfssituation angepasst werden können (vgl. Lee et al., 2007, S.100). Das System dient der Reduzierung von Mehrarbeitszuschlägen in Phasen ökonomischen Aufschwungs und vermeidet Kündigungen in Zeiten des Abschwungs (vgl. Cardoso, 2004, S.14). So entstehen für geleistete Mehrarbeit keine Zuschläge, sondern ein Freizeitausgleich, welcher innerhalb eines Jahres gewährt werden muss. Erfolgt dies nicht, werden die Zuschläge nachbezahlt (vgl. Geide, 2012, S.35f). Damit gestaltet sich die praktische Nutzung sehr ähnlich zum deutschen System der Arbeitszeitkonten (vgl. Lee et al., 2007, S.100). Verstöße gegen geltende Arbeitszeitregulierungen können jedoch im Klagefall hohe Geldbußen nach sich ziehen. Dabei gelten für ausländische Unternehmen meist strengere Kontrollen, als für einheimische (vgl. Busch, 2011, S.108f). Im Rahmen der globalen Wirtschaftskrise 2008/9 fand dieses Instrument insbesondere bei Unternehmen mit spezialisierten und hochqualifizierten Arbeitskräften verstärkte Anwendung (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.52).

Im Sinne der Lohnflexibilität können außerdem kriseninduzierte, temporäre Gehalts- und Arbeitszeitreduktionen mit einer Gewerkschaft verhandelt werden. Hierbei muss der Arbeitgeber betriebliche Schwierigkeiten nachweisen. Die Reduzierung von Arbeitszeit und Entgelt erfolgt proportional. Der Zeitraum darf drei Monate nicht überschreiten und die Reduktion nicht mehr als 25% betragen (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.18).

Einen umfassenden Kündigungsschutz, vergleichbar mit CMEs, gibt es in Brasilien nicht. An diese Stelle treten Abfindungsrichtlinien zur Durchführung von Entlassungen ohne wichtigen Grund (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.96). Arbeitgeberseitige Kündigungen sind unter Einhaltung einer definierten Kündigungsfrist und Auszahlung einer Abfindungssumme auch ohne Angabe von Gründen erlaubt (vgl. Barral, 2014, S.13f; Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.115). Die Kündigungsfrist beträgt beidseitig 30 Tage. Die Untergrenze der Beschäftigungsdauer zur Anwendung gesetzlicher Regelungen im Kündigungsfall beträgt drei Monate. Vertragsverhältnisse mit geringerer Laufzeit sind dergestalt dereguliert und können zur kurzfristigen Personalflexibilisierung genutzt werden (vgl. De Barros & Corseuil, 2004, S.276, 329, 337). Pro Jahr Betriebszugehörigkeit eines Arbeitnehmers ab dem dritten Beschäftigungsjahr besteht hingegen ein Anrecht auf zusätzliche drei Tage Kündigungsfrist, sodass diese unter das Prinzip der Seniorität fällt (vgl. De Medeiros Redi et al., 2014, S.6). Das erreichbare Maximum entspricht 90 Tagen ab 21 Jahren Betriebszugehörigkeit (vgl. Geide, 2012, S.48). Ein Unternehmen kann diese Frist jedoch in Form des monetären Äquivalents abgelten, was faktisch einem sofortigen Kündigungsrecht entspricht (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.25). Bei Verletzung der Bestimmungen entstehen Kompensationsobligationen als monetäres Äquivalent der Fristeinholung (vgl.

De Barros & Corseuil, 2004, S.278f). Eine Wiedereinstellungspflicht im Falle einer rechtswidrigen Kündigung hingegen gibt es nicht (vgl. Geide, 2012, S.46). Im Rahmen der globalen Wirtschaftskrise wurden betriebsbedingte Kündigungen insbesondere von großen Unternehmen als verbreiteter Anpassungsmechanismus verwendet (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.52). Seit den 1970er Jahren wird jedoch von einer Abkehr der früheren ‚Hire-and-fire‘-Personalpolitik berichtet, insbesondere in der Automobilbranche (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.115f).

Im Sinne der Einkommenssicherung im Kündigungsfall besteht in Brasilien seit 1986 eine staatliche Sozialversicherung (INSS) mit bis zu zehn Monaten Bezugszeit, zusätzlich zu den Abfindungszahlungen sowie Kündigungsfristen (vgl. Ribe et al., 2012, S.241ff). Die Abfindung enthält weiterführend ein anteiliges dreizehntes Monatsgehalt, die anteilige Vergütung der nicht in Anspruch genommenen Urlaubstage sowie tarifliche oder betriebliche Konditionen (vgl. De Medeiros Redi et al., 2014, S.6). Diese Unterstützungsleistungen tragen potentiell zu längeren Verweildauern in Arbeitslosigkeit bei. Des Weiteren können Kündigungen unilateral von brasilianischen Arbeitgebern entschieden werden (vgl. Ribe et al., 2012, S.241ff). Die Kündigungskosten werden mittels eines individuellen, staatlich verwalteten *Arbeitnehmer- oder Abfindungskontos* (FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) erhöht. Ein Arbeitgeber ist zur monatlichen Einzahlung eines Lohnanteils von 8% verpflichtet. Im Falle einer arbeitgeberseitigen Kündigung muss die Auszahlung von 50% des Kontenstandes erfolgen (vgl. Djankov & Ramalho, 2009, S.6). Dieses System kann als Äquivalent einer umfassenden Arbeitslosenversicherung angesehen werden (vgl. De Barros & Corseuil, 2004, S.278). Hierdurch steigen allerdings gleichermaßen die Personalkosten auf ein international hohes Niveau (vgl. Busch, 2011, S.105). Dies gilt auch für die formellen Kündigungskosten eines regulär beschäftigten Mitarbeiters von etwa sechs Monatslöhnen in Summe, bei einer durchgängigen Beschäftigungsdauer von maximal drei Jahren (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.25f). Besteht jedoch ein gerechtfertigter Kündigungsgrund, wie beispielsweise schweres Fehlverhalten, Pflichtverletzungen oder Trunkenheit, entfallen sämtliche genannten Konditionen (vgl. Barral, 2014, S.13f).

Massenentlassungen sind darüber hinaus nicht separat geregelt, bedürfen per Entscheid des Arbeitsgerichts jedoch der Verhandlung mit den Gewerkschaften und werden als Kündigungen ohne Angabe von Gründen behandelt (vgl. Barral, 2014, S.13f). Prinzipiell könnte ein Arbeitgeber damit die gesamte Belegschaft entlassen, sofern dies mit der Gewerkschaft vereinbart werden kann (vgl. TozziniFreire Advogados, 2015, S.6).

Weiterführend existiert das Instrument temporärer Layoffs zur zeitlich begrenzten Suspendierung des Arbeitsvertrages. Die Dauer kann zwischen zwei und fünf Monaten betragen und zielt auf die numerische Anpassung der Belegschaft an die ökonomische Situation (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.28). Währenddessen erhalten die Arbeitnehmer staatliche Kompensationszahlungen in Höhe der Arbeitslosenbezüge, gekoppelt an die Obligation zur Partizipation an beruflichen Weiterbildungsprogrammen des Unternehmens. Nach Ablauf des Zeitraums besteht entweder die Möglichkeit zur regulären Wiedereinstellung oder Entlassung der betreffenden Arbeitnehmer (vgl. Cardoso, 2004, S.56; Cardoso & Gindin, 2009, S.5; Chahad, 2004, S.17). Jedoch weist der Arbeitsmarkt im Zusammenhang mit ökonomischen Krisensituationen eine

höhere Lohn- als Beschäftigungselastizität auf. Das bedeutet, dass Anpassungen zumeist mittels Gehaltsreduktion geschehen und weniger in Form von Layoffs (vgl. IDB, 2004, S.121ff), welche vorwiegend von Unternehmen zwischen 250 und 1.000 Mitarbeitern praktiziert werden (vgl. Chahad, 2004, S.18, 21). Zudem bestehen zur Erlaubnis der Nutzung von Layoffs ein komplexer bürokratischer Prozess sowie die Obligation zur Verhandlung mit und Zustimmung der Gewerkschaft. Ersterer sieht die Akzeptanz des Arbeitsministeriums für die Trainingsprogramme vor, welche an qualitative Kriterien gekoppelt ist. Eine verstärkte Anwendung dieses Instruments konnte während der globalen Wirtschaftskrise 2008/9 zur Sicherung interner Humankapitalbestände beobachtet werden. Zudem sind Layoffs für den erlaubten Zeitraum kostengünstiger als Kündigungen (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.28f, 53).

Im Jahr 2015 implementierte die brasilianische Regierung im Zuge der regionalen Wirtschaftskrise erstmals ein gesetzlich verankertes *Kurzarbeitsprogramm PPE* (Program to Protect the Employment), um Kündigungen und temporäre Layoffs in massivem Ausmaß zu vermeiden (vgl. Campioni & Andrade, 2015, S.1). Weitere Alternativen sind die Schließung des Betriebs oder einzelner Abteilungen unter verordnetem Kollektivurlaub, die Vereinbarung von freiwilligen Abfindungspaketen oder eine temporäre Reduktion von Arbeitsstunden und Löhnen per Tarifvereinbarung. Im Sinne des PPE können die regulären, täglichen Arbeitsstunden der partizipierenden Mitarbeiter um bis zu 30% mit proportionaler Lohnreduktion gesenkt werden. Voraussetzung ist der arbeitgeberseitige Nachweis über die ökonomische Notsituation, als auch die vorherige Ausschöpfung aller betrieblichen Alternativmöglichkeiten. 50% der Lohnreduktion werden dabei aus einem staatlichen Fonds (FAT) kompensiert (vgl. Nesser, 2015). Die Programmlaufzeit beträgt sechs Monate und kann um weitere sechs Monate, bis zu einer maximalen Dauer von 24 Monaten verlängert werden. Währenddessen sind Kündigungen verboten. Nach Programmbeendigung besteht außerdem eine Beschäftigungssicherung in Höhe von einem Drittel der in Anspruch genommenen Programmlaufzeit (vgl. Pizzotti & Ferrari, 2015, S.1f). Weiterführend dürfen keine Mehrarbeit geleistet oder Mitarbeiter eingestellt werden. Eine Ausnahme bilden Übernahmen von Ausbildungsabsolventen und Ersetzungen von Mitarbeitern (vgl. Neeser, 2015). Zur Teilnahme eines Unternehmens am PPE ist der Abschluss eines separaten Tarifvertrags mit der jeweiligen Gewerkschaft notwendig. Hierin beinhaltet sein können einzelne Abteilungen oder die gesamte Belegschaft eines Unternehmens (vgl. Knox, 2015). Des Weiteren müssen die Regierungsbehörden die Programmteilnahme bewilligen (vgl. Neeser, 2015). Betroffene Arbeitnehmer können während der Laufzeit des PPE wie auch in den USA eine zusätzliche Beschäftigung zur Einkommensverbesserung ausüben (vgl. Campioni & Andrade, 2015, S.2). In der Praxis partizipieren insbesondere Automobilunternehmen an diesem Programm (vgl. Knox, 2015).

In Brasilien existiert seit 1998 per CLT die Möglichkeit für befristete Arbeitsverhältnisse, welche gegenüber regulären, unbefristeten Verträgen leicht reduzierte soziale Ansprüche aufweisen (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.5). Es gelten allerdings dieselben Konditionen in Entgelt und Arbeitsbedingungen wie für reguläre Vollzeitkräfte (vgl. Geide, 2012, S.17ff). Die Beitragspflicht in die Sozialversicherung wurde hingegen reduziert. Zudem entstehen keine Abfindungsobligationen im Kündigungsfall (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.30; Jürgens & Krzywdzinski,

2016, S.116). Jedoch müssen im Fall der unbegründeten Kündigung 50% des bis Vertragsende ausstehenden Lohns, der ausstehende Urlaubsanspruch sowie ein anteiliger Weihnachtsbonus (13. Monatsgehalt) ausgezahlt werden (vgl. TozziniFreire Advogados, 2015, S.7). Hauptursache zur Nutzung atypischer Beschäftigungsformen ist die Reduzierung der Arbeitskosten, gefolgt der Notwendigkeit zur numerischen Personalanpassung an Bedarfsschwankungen. Flexible Arbeitsverhältnisse treten dabei überwiegend in Industriebetrieben auf (vgl. Chahad, 2004, S.12f, 16). Grundsätzlich bestehen jedoch in Brasilien unbefristete Arbeitsverhältnisse (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.42), sodass diese in der Praxis die Regel darstellen (vgl. Geide, 2012, S.17ff) und Befristungen nur selten und mit Vorsicht von meist größeren Unternehmen eingesetzt werden. Da eine für Arbeitgeber unsichere, gerichtliche Widerspruchsmöglichkeit besteht (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.30), wonach die Arbeitsverhältnisse fortlaufend als unbefristet behandelt werden (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.43). Insgesamt besitzen in 2013 etwa 14% aller formell Beschäftigten einen befristeten Arbeitsvertrag mit einer Laufzeit von bis zu sechs Monaten (vgl. Barral, 2014, S.3). Die maximale Dauer beträgt zwei Jahre und kann einmalig verlängert werden (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.116). Eine zweite Verlängerung schließt die Überführung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis mit ein (vgl. De Medeiros Redi et al., 2014, S.2). Zur Erstellung eines befristeten Arbeitsvertrags muss die zeitlich begrenzte Natur der Tätigkeit begründet und definiert werden (vgl. TozziniFreire Advogados, 2015, S.2; Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.116). Ebenfalls die Probezeit von 90 Tagen mit dem Ziel der Verifikation der Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters wird als befristete Beschäftigung gewertet (vgl. Geide, 2012, S.22). Nach Ablauf der Probezeit erfolgt jedoch die verpflichtende Überführung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis, wenn keine Kündigung stattfindet. Der Einstellungsprozess für befristete Arbeitskräfte ist in jedem Fall abhängig von Verhandlungen mit den Gewerkschaften, wobei auch weitere Befristungsgründe etabliert werden können, die nicht gesetzlich definiert sind (vgl. TozziniFreire Advogados, 2015, S.2).

Ebenfalls Teilzeitarbeit wurde zur personellen Flexibilität mit einer maximalen Wochenarbeitszeit von 25 Stunden implementiert (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.5; Cardoso, 2004, S.56). Die Arbeitnehmerrechte sind dabei dieselben wie bei Vollzeitarbeitnehmern (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.29). Es gelten anteilig äquivalente monetäre Konditionen, wie bei regulär Beschäftigten. Jedoch bedarf es zur Einstellung der Einwilligung der Gewerkschaft (vgl. De Medeiros Redi, 2014, S.5). In der Praxis besaß Teilzeitarbeit im Jahr 2008 einen Anteil von lediglich 2% an der Gesamtbeschäftigung, sodass konstatiert werden kann, dass das Instrument nicht zu den regulär angewendeten Flexibilitätsmaßnahmen zählt. Üblicherweise sind hierbei Studenten, Frauen oder ältere Arbeitnehmer beinhaltet (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.29).

Weiterhin existiert die Möglichkeit zur externen Vergabe von Tätigkeiten, die nicht direkt mit dem Endprodukt in Verbindung stehen, wie Reinigungs-, Transport- oder Sicherheitsdienste. Dies stellt das Äquivalent der Arbeitnehmerüberlassung dar. Auch in Brasilien ist das Leiharbeitsunternehmen für die Entlohnung der Mitarbeiter verantwortlich. Zudem gelten die tariflichen oder gesetzlichen Konditionen der regulären Arbeitnehmer des Einsatzunternehmens (vgl. Barral, 2014, S.13). Hierbei herrscht ein Vertragsverhältnis mit der Personalagentur (vgl.

Geide, 2012, S.23). Eine weitere Möglichkeit zur Beschäftigung von Zeitarbeitern sind saisonale oder temporäre Tätigkeiten, wie die Vertretung regulärer Arbeitskräfte, beispielsweise im Krankheitsfall oder infolge zeitlich begrenzter Arbeitsspitzen. Ein solcher Einsatz darf eine Laufzeit von 90 Tagen nicht überschreiten und kann einmalig um weitere 90 Tage verlängert werden (vgl. De Medeiros Redi et al., 2014, S.5; Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.116). Weiterführend existiert nicht die gesetzliche Kündigungsfrist von 30 Tagen oder eine Obligation zu Abfindungszahlungen (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.30). Insgesamt kann angeführt werden, dass im Jahr 2010 die Übernahmequote von Leiharbeitskräften zwischen 45% und 50% betrug (vgl. Geide, 2012, S.23). Die allgemeine Nutzung des Instruments übertrifft befristete Arbeitsverträge, sodass im Jahr 2010 etwa 900.000 Arbeitnehmer über diese Konstellation beschäftigt waren (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.30). Im Allgemeinen kann eine starke Zunahme der Nutzung des Instruments zur personellen Flexibilisierung festgestellt werden, um die Arbeitskosten im Rahmen einer formellen Beschäftigung zu senken (vgl. Verma & Gomes, 2014, S.66).

#### **4.7.2) Unternehmenskooperation und -führung: Starke familiäre Machtkonzentration**

Eine Ausprägung der sozialen Ungleichheitsstrukturen sind einige wenige, sehr reiche Familien, welche eine starke unternehmerische Machtstellung besitzen, was eine Konzentration der Eigentümerverhältnisse impliziert (vgl. Habbard, 2010, S.6). Die Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen sind determiniert durch informelle Koordination großer, familiengeführter Konglomerate diversifizierter, sektorenübergreifender Produktion sowie zahlreicher staatsgeführter Betriebe. Zentrale Wichtigkeit für unternehmerische Kooperation besitzen in Brasilien ergo informelle, personalisierte Beziehungen und Vertrauen (vgl. Nölke, 2010, S.7ff). Organisationen zur übergreifenden unternehmerischen Kooperation, zum geregelten Transfer von Technologien, zur Verbindung von Forschung und Privatwirtschaft oder der Regelung beruflicher Bildungssysteme besitzen eine lediglich geringe institutionelle Kapazität (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.19f).

Die größten brasilianischen Unternehmen der Privatwirtschaft sind dominiert durch familiäre oder staatliche Mehrheitseigner (vgl. Black et al., 2010, S.22), charakterisiert durch eine sehr hohe Machtkonzentration, hierarchische Netzwerkstrukturen in Unternehmensgruppen und diversifizierte Kreuzbeteiligungen (vgl. Habbard, 2010, S.10ff). Die Zucker- und Ethanolindustrie beispielsweise, welche in der brasilianischen Ökonomie einen hohen Stellenwert besitzt, wird durch Familiendynastien kontrolliert (vgl. Busch, 2011, S.190f). Bekannte Familien sind in diesem Rahmen Moreira Salles, Setubal, Villela, Odebrecht oder Gerdau (vgl. Habbard, 2010, S.11). Diese Konzentration wird ebenfalls durch die im internationalen Vergleich unterdurchschnittliche Größe der Leitungsgremien reflektiert, mit nur wenigen unabhängigen Mitgliedern (vgl. Black et al., 2010, S.26f). Freiwillige Prinzipien der Unternehmensführung werden in der Praxis selten eingeführt. Daher existiert unter brasilianischen Betrieben eine breite Heterogenität in der Art ihrer Unternehmensführung, weil kein allgemeinverbindliches Regelwerk existiert (vgl. Da Silveira et al., 2007, S.4ff). Allerdings ist im Zeitverlauf der 2000er Jahre eine

steigende Einhaltung der freiwilligen Standards des *Novo Mercado* für börsennotierte Unternehmen und dessen Abstufungen zu erkennen, was eine langsame Angleichung an internationale Standards impliziert. Dies erleichtert den Zugang zum internationalen Kapitalmarkt, insbesondere in den USA (vgl. Black et al., 2012, S.10f, 17). Eine institutionelle, gesetzlich verankerte Trennung zwischen Eigentümern und Management gibt es nicht, sodass beide Funktionen in Personalunion ausgeübt werden können. Die Repräsentation der Arbeitnehmerseite in Kontrollgremien der Unternehmen ist lediglich optional und beinhaltet ein gewerkschaftliches Wahlverfahren der jeweiligen Vertreter (vgl. Habbard, 2010, S.21ff, 29f). Auch Aufsichtsräte sind in brasilianischen Unternehmen eher ungewöhnlich. Wenn vorhanden, finden sich dort meist Insider und beinahe keine unabhängigen Mitglieder (vgl. Black et al., 2010, S.30).

Insgesamt halten Familien knapp über 50% aller brasilianischen Betriebe, gefolgt von ausländischen Investoren mit 20%. Beide Seiten profitierten insbesondere im Zuge der Liberalisierung durch die Privatisierung staatlicher Unternehmen und gingen ebenfalls zahlreiche Kooperationen ein. So konnten zwischen 1995 und 2002 massive ausländische Direktinvestitionszuwächse verzeichnet werden (vgl. Habbard, 2010, S.10ff). Direkte staatliche Interventionen sind selten und finden eher durch institutionelle Kanäle, wie die nationale Entwicklungsbank BNDES, statt. Die Konzentration auf familiäre Besitzstrukturen wird ergänzt durch institutionelle Anteilseigner, welche zwischen 20% und 50% der Anteile eines Unternehmens auf sich vereinigen und damit Mehrheitsrechte erlangen (vgl. Nölke, 2010, S.7f). BNDESPAR ist ein solcher institutioneller Investor, welcher in der Privatwirtschaft eine große Rolle als Mehrheitseigner zahlreicher börsennotierter Unternehmen spielt. Dieselbe Zentralität kommt den staatlichen und privatwirtschaftlichen Pensionsfonds zu (vgl. Habbard, 2010, S.13, 35).

Insgesamt wird das brasilianische Bankensystem von staatlichen, privatwirtschaftlichen, als auch ausländischen Instituten gebildet, was wiederum die Zentralität von Direktinvestitionen und multinationalen Konzernen für die Nationalökonomie betont (vgl. Busch, 2011, S.4). Technologietransfers und Kapital werden vorwiegend durch letztere importiert. Weitere Kapitalquellen für Unternehmen sind staatliche und privatwirtschaftliche Banken (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.21). Letztere kontrollieren etwa 73% der nationalen Finanzflüsse und stellen damit die Basis des unternehmerischen Finanzierungssystems dar (vgl. Nölke, 2010, S.8). Zudem existieren in den größten brasilianischen Konzernen hohe staatliche Beteiligungen, durch welche dieser Unternehmensentscheidungen beeinflussen kann und ergo zu einem gewissen Grad deren Strategie kontrolliert. Gleiches gilt für die Finanzierungskanäle die BNDES beispielsweise beim Energiekonzern Petrobras oder dem Bergbauriesen Vale. Dies kann als Ergebnis der Privatisierungsprozesse der 1990er Jahre interpretiert werden, bei welchen die BNDES als Kapitalstütze im Rahmen der Marktöffnung agierte und ihren Einfluss im Folgenden weiter ausbaute. Sie dient ebenfalls ausländischen Konzernen im Inland als Finanzier. Auch die finanzstarken, staatlichen Pensionsfonds der brasilianischen Unternehmen ermöglichen weitere Anteile und politische Kontrolle. Das System bietet damit auch einen Nährboden für Korruption und Ineffizienz (vgl. Busch, 2011, S.152ff).

### **4.7.3) Industrielle Beziehungen: Staatlich koordinierter Dezentralismus**

Die Stärke der brasilianischen Arbeitnehmervertretung lässt sich zurückführen auf die zentrale Rolle der Arbeiterbewegung bei der Einführung demokratischer Strukturen gegen Ende der 1980er Jahre und der gemeinsamen Gestaltung von Arbeitsmarktreformen (vgl. Bizberg, 2014, S.11). Sowohl Gewerkschaften, als auch Arbeitgeberverbände müssen sich beim Arbeitsministerium registrieren lassen. Letzteres wiederum entscheidet, welche Gewerkschaften zur Repräsentation bestimmter Arbeitnehmergruppen zugelassen sind und welche Verhandlungsrechte diese besitzen (vgl. Barral, 2014, S.6; Cardoso & Gindin, 2009, S.28). Zudem üben staatliche Gerichte eine starke, normative und regulatorische Macht auf das System der industriellen Beziehungen aus. Diese gestaltet sich durch die Funktion der Konfliktlösung mittels Intervention im Falle kollektiver Streitigkeiten sowie der Bewertung von Tarifverträgen oder Aspekten der Arbeitsbedingungen (vgl. Barral, 2014, S.7; Zylberstajn, 2012, S.1). Arbeitskämpfe und das Streikrecht sind in Brasilien gesetzlich nur eingeschränkt garantiert. Streiks können vom Arbeitsgericht beendet, bzw. für illegal erklärt werden. Während eines Arbeitskampfes gilt das Kündigungsverbot für Arbeitgeber (vgl. Barral, 2014, S.12). Ergo existiert das Instrument der staatlichen Zwangsschlichtung als Ausdruck dessen normativer Macht, meist zulasten der Arbeitnehmerseite (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.99f).

Obgleich Gewerkschaften seit 1988 per Verfassung offiziell nicht mehr unter staatlicher Kontrolle stehen, kann die offizielle Registrierungs- und Repräsentationspflicht als Relikt der autoritären Vargas-Ära der 1930er und 1940er Jahre gewertet werden (vgl. Cardoso, 2004, S.19; Gomes & Prado, 2011, S.857f), sodass implizit noch immer von staatlich beeinflussten und kontrollierten Gewerkschaften die Rede ist (vgl. Svirski, 2011, S.916). Weiterführend wurden Restriktionen im Recht auf Freiheit zur gewerkschaftlichen Organisation implementiert, um Gewerkschaften zu einer Zusammenarbeit mit dem Staat zu drängen (vgl. Gomes & Prado, 2011, S.843f, 848). Die Repräsentationspflicht ist kommunal und nach Berufsgruppen organisiert, sodass prinzipiell eine Gewerkschaft alle Arbeitnehmer innerhalb ihres Territoriums vertritt. Die Festlegung und Zuteilung des Monopolrechts erfolgt durch das Arbeitsministerium (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.28). Über die berufsgruppenspezifische Zuordnung entscheiden oftmals einzelne Kompetenzen (vgl. Cardoso, 2004, S.18). Als Resultat kann in Brasilien nicht von einer echten Vereinigungsfreiheit gesprochen werden (vgl. Svirski, 2011, S.915), sodass sich Gewerkschaften ebenfalls nicht in der Pflicht sehen, neue Mitglieder zu rekrutieren oder ihre Programme und Forderungen an deren Interessen auszurichten (vgl. Zylberstajn, 2012, S.3). Das Monopolrecht schließt den Wettbewerb unter Gewerkschaften auf kommunaler Ebene aus. So verhandelt beispielsweise die Gewerkschaft der Metallarbeiter stellvertretend für alle Metallarbeiter in ihrem Einzugsbereich und dergestalt mit allen relevanten Firmen (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.17ff). Ein Territorium kann sich dabei über das gesamte Land, einen Bundesstaat, oder mindestens eine Gemeinde erstrecken. Ergo gibt es in Brasilien keine Unternehmens- (vgl. Gomes & Prado, 2011, S.849; Barral, 2014, S.7), sondern territoriale Einheitsgewerkschaften (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.92). Die Gründung einer neuen Ge-

werkschaft ist nur dann zulässig, wenn die avisierte Klientel noch nicht territorial gewerkschaftlich vertreten wird (vgl. Gomes & Prado, 2011, S.849f) oder durch Abspaltung einer Kategorie, welche zuvor einer breiteren Definition angehörte. Dies unterstützt die weitere Fragmentierung des Systems (vgl. Zylberstajn, 2012, S.3). Zudem sind Mitglieder, als auch Nicht-Mitglieder zur Entrichtung einer Gewerkschaftsabgabe verpflichtet (vgl. Gomes & Prado, 2011, S.854; Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.388). Die Repräsentationsfunktion gilt dementsprechend ebenfalls für nicht gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter der jeweiligen Berufsgruppe und impliziert eine Haltung der inklusiven Solidarität (vgl. Scherer, 2007, S.88ff). Insgesamt liegt die Gewerkschaftsdichte in Brasilien im Jahr 2009 bei 19%, eingeschlossen formell beschäftigte Arbeitnehmer der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Die geschätzte Tarifbindung beträgt 45% (vgl. Barral, 2014, S.1). Die Diskrepanz erklärt sich daraus, dass die Gewerkschaftsdichte aus freiwilligen Mitgliedern entsteht, während die Repräsentation universell verpflichtend ist. In Sektoren der Metallbranche, der chemischen Industrie oder dem Bankwesen hingegen existieren Gewerkschaftsdichten um 70% (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.16).

Grundsätzlich besitzt Brasilien eine hierarchische Gewerkschaftsstruktur, mit Zentralgewerkschaften und Dachverbänden auf nationaler, Verbänden auf bundesstaatlicher und Gewerkschaften auf Gemeindeebene (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.12ff). Erstere bilden freiwillige Vereinigungen und sind ursprünglich gesetzlich nicht vorgesehen (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.388f). Zentralgewerkschaften bilden seit 2008 die Möglichkeit eines Zusammenschlusses verschiedener arbeitnehmerseitiger Repräsentationsorgane. Dachverbände hingegen setzen sich aus mindestens drei Verbänden zusammen. Diese wiederum müssen mindestens fünf Gewerkschaften beinhalten (vgl. Barral, 2014, S.7f). Für Verbände und Dachverbände gilt ebenfalls das Berufsgruppenprinzip (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.93; Eichhorst et al., 2011, S.16). Diese übergeordneten Institutionen besitzen jedoch im Rahmen von Tarifverhandlungen eine untergeordnete Rolle (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.12ff). Weiterhin bestanden 2007 nach Zählung des Arbeitsministeriums 283 Verbände und 19 Dachverbände. 55% der Gewerkschaften gehören allerdings keinem Dachverband an. Die einflussreichste Spitzenorganisation stellt die dialogorientierte *Single Central Organization of Workers* (CUT) als erste Zentralgewerkschaft dar, beinhaltend etwa 50% aller Gewerkschaften und Verbände, die einer Zentralgewerkschaft angehören (vgl. Barral, 2014, S.8). Deren Gründung erfolgte 1982 im Rahmen der Bildung von überregionalen Solidaritätsstrukturen im Kampf gegen die damalige Militärdiktatur mit enger Verbindung zur Arbeiterpartei Lulas (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.388f). Dabei handelt es sich um mehr als 3.000 Mitgliedsgewerkschaften mit über sieben Millionen Arbeitnehmern (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.94). Insgesamt existieren in 2011 etwa 24.000 Gewerkschaften (vgl. Gomes & Prado, 2011, S.874, 886). Weitere Dachverbände sind die *General Workers Confederation* (CGT), *Union Force* (FS) oder die *New Workers' Trade Union Confederation* (NCST). Diese hierarchische Struktur ermöglicht eine Koordination der jeweiligen Mitglieder (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.27f; Barral, 2014, S.8). Seit den 1980er Jahren sind sie mittels Delegierten in den Betrieben präsent, insbesondere in größeren Unternehmen (vgl. Bizberg, 2014, S.13). Die Aktivitätsgebiete der jeweiligen Monopolrechte sind



jedoch meist relativ klein und die Kategorisierungen des Arbeitsministeriums zahlreich, sodass etwa 46% der Gewerkschaften auf Gemeinden beschränkt sind und 93% weniger als 5.000 Mitglieder zählen. Arbeitnehmer einer Personalüberlassungsgesellschaft werden wiederum von separaten Gewerkschaften vertreten. Ergo sind in der Regel zahlreiche Gewerkschaften in einem Unternehmen aktiv (vgl. Scherer, 2007, S.88ff). 54% der Gewerkschaften konnten ihren Einzugsbereich jedoch über die Gemeinde hinweg, korrespondierend zur Ausdehnung der Arbeitgeberverbände, erweitern (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.27ff). Der Versuch zur Organisation informeller Arbeitnehmer hingegen blieb bisher nur begrenzt erfolgreich (vgl. Zylberstajn, 2012, S.2). Dies wiederum beschränkt bei mangelhafter Kooperation und Koordination die Verhandlungsstärke der einzelnen Arbeitnehmerrepräsentationen gegenüber den Unternehmen (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.38), zusätzlich zur oftmals fehlenden Repräsentativität der Arbeitnehmerschaft (vgl. Gomes & Prado, 2011, S.880). Eine Kooperation zwischen den Gewerkschaften findet darüber hinaus nicht statt (vgl. Scherer, 2007, S.88ff). Die stark steigende Zahl der Gewerkschaften, mit einem Zuwachs von rund 43% seit 1991, bildet ein Gegengewicht zu deren kleinem Wirkungsbereich. Dies führte zu kontinuierlichen Steigerungen des Lohnniveaus sowie zur Ausweitung universalistischer, wohlfahrtsstaatlicher Elemente (vgl. Bizberg, 2014, S.13ff).

Für Arbeitgeberverbände gilt das Industrieverbandsprinzip. Der strukturelle Aufbau ist spiegelbildlich zur Arbeitnehmerseite zu sehen. So ist im eigentlichen Sinne von Arbeitgebergewerkschaften (*Sindicato*) die Rede (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.93). Auch auf Arbeitgeberseite handelt es sich demnach um territoriale Einheitsgewerkschaften (vgl. Zylberstajn, 2012, S.3). Dergestalt ist ebenfalls für Arbeitgeber die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft verpflichtend (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.16). In 2010 existieren etwa 4.559 Arbeitgebergewerkschaften, mit einem Organisationsgrad von 65% aller Arbeitgeber (vgl. Barral, 2014, S.9). 56% der Unternehmen und 88% der Verbände gehören Dachverbänden an, durch welche eine Koordination der Mitglieder stattfindet. Parallel existieren nicht korporatistische Vereinigungen, welche nicht gesetzlich gebunden sind (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.27ff). Der Dachverband der Fertigungsindustrie ist die *National Confederation of Industry* (CNI), welcher 27 regionale Verbände, etwa 1.250 Arbeitgebergewerkschaften und 350.000 Unternehmen beinhaltet und ebenfalls als Lobbyist agiert. Der größte Arbeitgeberverband Brasiliens ist die *Federation of Industries of the State of São Paulo* (FIESP), welchem rund 150.000 Arbeitgeber in ca. 133 Arbeitgebergewerkschaften angehören und welcher der CNI untergeordnet ist (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.91). Weiterführend organisieren Arbeitgeberdachverbände das Ausbildungssystem durch angeschlossene Organisationen, bieten soziale Dienste für die Arbeitnehmer und besitzen nicht unerhebliche Macht in ihrer Funktion als Lobbyisten (vgl. Zylberstajn, 2012, S.3f). Jedoch besitzen einzelne Arbeitgeber Möglichkeiten, sich nicht an der Zusammenarbeit zu beteiligen. Aufgrund der geringen Verbreitung von Tarifverhandlungen oder Ausbildungssystemen existieren zudem lediglich limitierte Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Mitgliedsunternehmen bei Verstößen gegen kollektive Normvorstellungen oder korporatistische Vereinbarungen (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.18f).

Seit den 1970er etablierten sich Tarifverhandlungen in Brasilien, welche komplementär zum Arbeitsrecht wirken und zwischen Gewerkschaften und Unternehmen oder Arbeitgeberorganisationen geführt werden. Beide Verhandlungsparteien besitzen gesetzlich die Pflicht zur Durchführung von Tarifverhandlungen (vgl. Scherer, 2007, S.89), welche in der Regel für den Zeitraum von einem bis zwei Jahren Gültigkeit besitzen (vgl. Baker & McKenzie, 2012, S.49; Barral, 2014, S.9f). Neuverhandlungen können jederzeit durch eine Verhandlungsseite angestoßen werden (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.17ff). Möglich sind zwei Arten von Vereinbarungen: 1) *Unternehmenstarifverträge* auf Betriebsebene innerhalb des zugewiesenen Territoriums und unternehmensübergreifende 2) *kollektive Konventionen* (vgl. Gomes & Prado, 2011, S.851). Letztere setzen verbindliche Standards innerhalb eines Territoriums für die jeweilige Berufsgruppe (vgl. Cazes et al., 2012, S.6). Hierbei verhandeln die Gewerkschaften mit Arbeitgeberverbänden innerhalb eines ökonomischen Sektors und Territoriums (vgl. Zylberstajn, 2012, S.4). Ruft beispielsweise der arbeitnehmerseitige Gewerkschaftsverband der Automobilarbeiter zu Tarifverhandlungen auf, werden alle Gewerkschaften in der Automobilbranche eingebunden. In der Region São Paulo können dies bis zu 200 Gewerkschaften sein (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.19). Dabei ist es möglich, dass zeitgleich mehrere Gewerkschaften für unterschiedliche Berufsgruppen mit einem Arbeitgeber verhandeln, resultierend in einem umfassenden Tarifvertrag (vgl. Barral, 2014, S.9f). Formal betrachtet können neben Gewerkschaften auch Verbände und Dachverbände Tarifverträge aushandeln, wenn der Arbeitgeber über mehrere Betriebe oder Werke in verschiedenen Provinzen oder Bundesstaaten verfügt. In der Praxis verhandeln jedoch einzelne Gewerkschaften. Allerdings findet durch die CUT eine Koordination bei großen Arbeitgebern mit mehreren Verbänden statt, beispielsweise in der Automobilindustrie (vgl. Cardoso, 2004, S.19). Ebenfalls Mitarbeiter eines Unternehmens können Tarifverhandlungen anstoßen. Diese werden dann nach Genehmigung der Gemeindeverwaltung, im seltenen Fall der Abwesenheit einer Gewerkschaft, stellvertretend entweder von einem Verband oder einem Dachverband geführt. Insgesamt kann das System der Tarifverhandlungen jedoch als stark dezentralisiert beschrieben werden, da die Mehrzahl der Vereinbarungen zwischen lokalen Betrieben und Gewerkschaften geschlossen werden (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.17ff, 40). Beide Arten kollektiver Vereinbarungen dürfen gesetzliche Standards nicht unterlaufen und spezifizieren oder erweitern diese nach dem Günstigkeitsprinzip (vgl. Barral, 2014, S.9f). Jede kollektive Vereinbarung wird zudem durch das Arbeitsgericht geprüft um Gültigkeit zu erlangen, sodass keine Tarifautonomie besteht. Dies gilt für beide Verhandlungsseiten als Unsicherheitsfaktor, da die Gerichte verhandelte Vereinbarungen für nichtig erklären können (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.19f). Per Gesetz besitzen Arbeitsgerichte dementsprechend eine normative Gewalt in Tarifverhandlungen zur Setzung verbindlicher Schiedssprüche und Garantie individueller Arbeitsrechte (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.23), was die Position der Verhandlungspartner schwächt und die staatliche Einflussmöglichkeit demonstriert (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.18).

Traditionell sind Verhandlungen auf Themen der Lohnsetzung oder der Orientierung an bestehenden Gesetzen fokussiert. Neue individuelle oder kollektive Rechte werden nur selten

geschaffen (vgl. Barral, 2014, S.6). Auf Unternehmensebene sind die Regelungsinhalte vorwiegend definiert durch Lohnverhandlungen mittels jährlicher Lohnsteigerungen, Boni, als auch vereinzelt Gewerkschaftsrechten (vgl. Cazes et al., 2012, S.6). Weitere Inhalte sind Aspekte der Beschäftigungssicherung, beinhaltend Arbeitsplatzgarantien, die temporäre Reduktion der Arbeitszeit, Mehrarbeit oder Mindestinvestitionen in die Weiterbildung von Mitarbeitern im Rahmen ökonomischer Restrukturierungen und des technologischen Wandels (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.39ff). Themen der operativen Personalsteuerung werden in der Regel nicht mit Gewerkschaften verhandelt und entziehen sich dem Mitspracherecht. Dies schwächt wiederum deren Position (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.44). Allerdings müssen per Gesetz Konditionen zur Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle, beispielsweise Schichtsysteme, oder variable Vergütungsmodelle, mit einer Gewerkschaft verhandelt werden (vgl. Scherer, 2007, S.92f).

Im Sinne der arbeitsplatznahen Arbeitnehmervertretung existiert die gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung eines paritätisch besetzten *Ausschusses für Arbeitssicherheit* (CIPA). Deren Mitglieder werden aus der Belegschaft gewählt (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.388). Gesonderte Komitees auf Werksebene, ähnlich Betriebsräten, die so genannten „*factory commissions*“ (Scherer, 2007, S.88), bilden in Brasilien eher die Ausnahme, sodass insgesamt etwa 250 Fabrikkommissionen existieren, vorwiegend in der Automobilindustrie. Ein Recht zur arbeitsplatznahen Interessensvertretung oder Einbezug der Arbeitnehmer in unternehmerische Entscheidungen besteht gesetzlich nicht (vgl. De Medeiros Redi et al., 2014, S.7; Eichhorst et al., 2011, S.17). Dergestalt sind keine Mitbestimmungsrechte im kontinentaleuropäischen Sinn existent (vgl. Habbard, 2010, S.29). Ebenfalls eine Informationspflicht aufseiten der Arbeitgeber gegenüber den Gewerkschaften hinsichtlich ökonomischer Daten des Unternehmens besteht nicht. Sodass deren Verhandlungsposition in der Praxis zudem geschwächt wird (vgl. Cardoso, 2004, S.32). Was wiederum die einseitige Machtkonstellation der industriellen Beziehungen widerspiegelt. Eine Kommission kann ab einer Unternehmensgröße von 200 Beschäftigten installiert werden. Grundlage ist die Aushandlung zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaft, wodurch deren Rechte von tarifvertraglichen Bestimmungen abhängen (vgl. Schultz-Côrtés, 2007, S.107f). Das Auftreten solcher Kommissionen kann vorwiegend in der historisch stark organisierten ABC-Region beobachtet werden (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.389). Die Mitglieder sind gewählte Arbeitnehmervertreter und nicht zwingend in Verbindung mit einer Gewerkschaft. Für diese gilt weiterführend ein Kündigungsverbot während ihrer Amtszeit, ausgenommen aufgrund schwerer Fehlverhalten (vgl. Barral, 2014, S.8). Diese Betriebsräte erhalten eingeschränkte Teilnahmerechte an Entscheidungen des Managements. Aufgrund der relativ vagen gesetzlichen Ausgestaltung existieren in der Praxis divergierende Umsetzungen (vgl. Habbard, 2010, S.29). Das alleinige Recht zur kollektiven Verhandlung über Themen der Arbeitsorganisation oder Lohnsetzung besitzen jedoch Gewerkschaften (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.28). So sind die Rechte der Betriebsräte auf die Diskussionsführung mit dem jeweiligen Arbeitgeber beschränkt (vgl. Barral, 2014, S.6). Allerdings besitzen auch brasilianische Gewerkschaften in Summe nur wenige, gesetzlich definierte Rechte (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.25). Unabhängig von der Existenz eines

Betriebsrats besitzen die Mitarbeiter mancher Unternehmen trotzdem Beteiligungsrechte bei den Themenfeldern der Produktionsoptimierung sowie Prozess- und Produktqualität, abhängig von der Unternehmenspolitik (vgl. Scherer, 2007, S.92).

Insgesamt kann konstatiert werden, dass die Arbeitnehmerorganisationen der Fertigungsindustrie, obgleich 13% der gesamten gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer repräsentierend, am Aktivsten im Rahmen von Tarifverhandlungen sind, mit einem Anteil von etwa 36% aller Verhandlungen (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.39). Hintergrund ist, dass dort zu meist spezialisierte Arbeitnehmer beschäftigt sind, welche über ein höheres Maß an Humankapital und dementsprechend im Durchschnitt über höhere Löhne verfügen. Einer allgemeinen Gesetzmäßigkeit folgend, resultiert daraus auch ein höherer Grad an gewerkschaftlicher Organisation (vgl. Botelho & Ponczek, 2006, S.9).

#### **4.7.4) Humankapitalprofil: Defizite in der Akkumulation von Humankapital**

Ein zentrales Problem in Brasilien ist die verbreitete Unterqualifizierung der Erwerbstätigen, welche aus Schwächen des nationalen Bildungssystems resultiert (vgl. Strack et al., 2014a, S.13). Dies wird als größtes Hemmnis einer flächendeckenden beruflichen Ausbildung in Lateinamerika gesehen. Weiterhin verringern volatile Arbeitsmärkte mit hohen Raten an Arbeitsplatzwechseln eine intensive Investition in spezifisches Humankapital (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.118f). Als ein Faktor für die kränkelnde Wirtschaft Brasiliens nach Jahrzehnten des ökonomischen Aufholprozesses wird demnach die geringe Investitionsrate in den Bildungssektor identifiziert. So ist der durchschnittliche Verbleib im Schulsystem im Vergleich zu anderen Ländern Lateinamerikas unterdurchschnittlich (vgl. Rodrik, 2007, S.71ff) bei lediglich 4,6 Jahren (vgl. The World Bank, 2008, S.8). Resultat ist eine geringe nationale Akkumulation von Humankapital, was wiederum die ökonomische Entwicklung bremst (vgl. Boyer, 2005, S.16) und fallende Produktivitätsraten hervorbringt (vgl. Barral, 2014, S.3). Insbesondere junge und wenig qualifizierte Arbeitnehmer finden sich in der Folge im informellen Sektor (vgl. Botelho & Ponczek, 2006, S.13). In 2009 arbeiteten dort rund 80% aller Erwerbstätigen ohne Schulabschluss. Erst ab acht Jahren Schuldauer fällt dieses Verhältnis allmählich und ab elf Jahren signifikant (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.47). Dies kann als Hintergrund dafür gesehen werden, dass die Faktorproduktivität während der ökonomisch schwachen 1990er Jahre in Brasilien sank, während in Mexiko beispielsweise ein leichter Anstieg zu verzeichnen war (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.26).

Das lateinamerikanische Bildungsmodell offeriert nach Abschluss der Primarstufe zwei Pfade. Zum einen existieren autonome Institute zur Bereitstellung einer berufsbezogenen Ausbildung, gefolgt von einem Praktikum in einem Unternehmen. Dabei werden allgemeines sowie spezifisches Humankapital erworben (vgl. The World Bank, 2008, S.34). Die Ausgestaltung erfolgt mittels Kooperation zwischen Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und der Regierung und ähnelt der Koordinationsform des deutschen Systems der Berufsausbildung (vgl. De

Ferranti et al., 2003, S.110ff). Zum anderen gibt es den rein schulischen Werdegang über die wissenschaftliche Sekundarstufe und die tertiäre Bildung in den Universitäten (vgl. The World Bank, 2008, S.34). So besitzen rund 56% der brasilianischen Arbeitskräfte lediglich einen Schulabschluss der Primarstufe, etwa 14% absolvieren die Sekundarstufe und ca. 11% partizipieren von einer entweder tertiären oder beruflichen Ausbildung. Rund 21% besitzen keinen Bildungsabschluss (vgl. Ribe et al., 2012, S.74; WEF, 2013, S.111; The World Bank, 2008, S.8). Insgesamt befindet sich das brasilianische Bildungssystem nach internationalen Vergleichen weltweit auf den unteren Rängen (vgl. Assumpção-Rodrigues, 2014, S.10). Obgleich der universitäre Sektor im Wachsen begriffen ist, besitzen die privaten Universitäten ein relativ niedriges Niveau, sodass insbesondere die Qualität ein Hindernis der adäquaten Akkumulation von Humankapital darstellt (vgl. Busch, 2011, S.33f). Damit zeigt das Bildungssystem eine schwache Leistungsfähigkeit und erzeugt nur geringe Humankapitalniveaus (vgl. WEF, 2014, S.33).

Das betriebliche Bildungswesen bleibt auf das praktische Erlernen von Arbeitsabläufen beschränkt. Da Technologien entweder importiert, oder durch Kooperation mit multinationalen Konzernen implementiert werden. Demnach ist ein höheres Humankapitalniveau der Mitarbeiter im Schnitt nicht erforderlich (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.19). Die Realisierung der beruflichen Bildung liegt dabei ausschließlich in der Hand der Arbeitgeber (vgl. Scherer, 2007, S.93) und beträgt insgesamt lediglich 6% des gesamten sekundären Bildungssektors (vgl. WEF, 2013, S.113). Diese Organisation geht zurück auf die Vargas-Ära (1937-1945), in welcher die Verantwortlichkeiten zur Berufsausbildung klar aufseiten der Unternehmen gelegt wurden. So sind zu Beginn der 2000er Jahre rund 67% der Schulen zur Berufsausbildung in privatwirtschaftlicher Hand. Lediglich 25% jedoch sind kostenfrei (vgl. Assumpção-Rodrigues, 2014, S.4f). Die Koordination des Ausbildungssystems sowie die Festlegung von Richtlinien, Bereitstellung finanzieller Mittel oder das Design von Ausbildungsprogrammen erfolgt jedoch zentralisiert durch das *Vocational Training and Development Secretariat* (SEFOR), dem Arbeitsministerium untergeordnet. Für die konkrete Umsetzung sind hingegen nicht-staatliche Organisationen, Gewerkschaften und Unternehmen verantwortlich (vgl. ILO, 2001, S.6).

Komplementär hierzu übernehmen branchenspezifische Organisationen der Arbeitgeberdachverbände diese Aufgaben im Sinne von nationalen Ausbildungsdiensten. Diese sind unterteilt in die Fertigungsindustrie (SENAI), Handel und Dienstleistungen (SENAC), Landwirtschaft (SENAR), Transportwesen (SENAT) sowie kleine Unternehmen (SEBRAE) und bieten jeweils spezifische Ausbildungsberufe an (vgl. The World Bank, 2008, S.38; Cardoso, 2004, S.51). SENAI, SENAC, SENAT und SEBRAE sind den jeweiligen Arbeitgeberdachverbänden organisatorisch angegliedert und werden von ihnen finanziell getragen. Weiterführend forcieren die meisten Dachverbände der Arbeitnehmerrepräsentation, wie die CUT, durch ihre Mitgliedsorganisationen die Umsetzung von Ausbildungsprogrammen auf zentraler und Branchenebene (vgl. ILO, 2001, S.25f). Die bekanntesten Programme sind die des SENAI für Industrieberufe und des SENAC für kaufmännische und Dienstleistungsberufe (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.116). Die ersten drei der obigen Aufzählung verfügen über weitgehend autonome, regionale Abteilungen zur Optimierung der Umsetzungen. Allerdings üben sie nicht lediglich

eine gestalterische Funktion aus, sondern unterstützen ebenfalls die Implementation der Programme (vgl. ILO, 2001, S.6). SENAI verfügt dergestalt über ein Netzwerk, bestehend aus rund 500 Ausbildungsinstituten für etwa zwei Millionen Auszubildende pro Jahr. SENAI hingegen beinhaltet ca. 1.000 Betriebe zur Ausbildung (vgl. The World Bank, 2008, S.38). Insbesondere SENAI wurde 1942 mit direktem Bezug auf das deutsche Berufsausbildungsmodell gegründet. In wenigen großen Unternehmen, wie beispielsweise Volkswagen oder Mercedes-Benz in São Bernardo do Campo, befindet sich das Ausbildungszentrum direkt auf dem Werksgelände (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.116, 128).

Insgesamt besitzt Brasilien den umfangreichsten Ausbildungssektor in der Region Lateinamerika mit dem höchsten Grad an spezifischem Humankapital (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.112). So ist für alle Industriebetriebe eine Ausbildungsquote von 5% in Relation zur Gesamtbelegschaft festgelegt (vgl. Geide, 2012, S.22). Dergestalt wird das Angebot kostenfreier Ausbildungsplätze mithilfe privatwirtschaftlicher Unternehmen in Zusammenarbeit mit den Organisationen und Ausbildungsschulen des SENAI kontinuierlich ausgebaut, um die nationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Unterstützend wirken ebenfalls hohe staatliche Fördermittel (vgl. Assumpção-Rodrigues, 2014, S.6; Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.117).

#### **4.7.5) Zwischenfazit: HME mit Entwicklungsrichtung zur CME**

Im Verlauf von Brasiliens Geschichte wird nach Busch (2011) immer wieder ersichtlich, dass sich das Land in einer middle-income-trap befindet und mehrmals versuchte, den Komplexitätssprung in Richtung einer hochentwickelten Nation zu bewältigen. Eine Hypothese für das brasilianische „Mysterium“ (Alston et al., 2010, S.11) besagt, dass der Rückgang des rasanten, jährlichen Wachstums von rund 7% und die hohen Produktivitätssteigerungen seit Mitte der 1970er Jahre auf ein ineffizientes institutionelles Umfeld zurück zu führen seien, zentriert um die politische Rolle des Präsidenten. Resultate sind ein fragiles makroökonomisches System, inadäquater Zugang zu Kapitalmärkten, ein restriktives Geschäftsumfeld für Unternehmen, ein ineffizientes Steuersystem, wenige Investitionen in Infrastruktur- oder Humankapitalentwicklung, als auch die Errichtung von Wettbewerbsbarrieren, was wiederum zu technologischem Rückstand führt (vgl. Alston et al., 2010, S.7ff). Es wird eine ungenügende institutionelle Kapazität für einen Entwicklungssprung deutlich. Aus diesen Gründen kann Brasilien nicht unter die klassische Dichotomie des VoC-Ansatzes fallen. Auch Schneider (2009) kategorisiert das Land als HME.

Tabelle 25: Zusammenfassung nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen (Brasilien)

		VoC-Dimensionen (Kernelemente)				
		Industrielle Beziehungen	Berufsbildung/ Humankapital	Unternehmensführung	Unternehmenskooperation	Mitarbeiterbeziehungen
Brasilien	Voc-Modell/ Entwicklung					
	HME / CME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repräsentationspflicht auf beiden Seiten</li> <li>- Mehrebenenstruktur von Verbänden</li> <li>- Staatliche Gewährung von Repräsentationsmonopolen (territorial und Berufsgruppen)</li> <li>- Stark dezentralisiertes System</li> <li>- Verhandlungen auf Unternehmensebene dominant</li> <li>- Zahlreiche Mitbestimmungsrechte bei Personalbewegungen und Arbeitszeiten</li> <li>- Übergeordnete Koordination insbesondere durch arbeitnehmerseitige Gewerkschaftsverbände</li> <li>- Tarifverträge müssen staatlich anerkannt werden</li> <li>- Erweiterung auf Arbeitsebene möglich (factory commissions) ähnlich Betriebsräten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildungssystem mit geringer Qualität</li> <li>- Allgemein geringes Bildungsniveau</li> <li>- Koordiniertes Ausbildungssystem über Arbeitgeberdachverbände</li> <li>- Umsetzung aktiv durch Unternehmen</li> <li>- Zunehmender Fokus auf spezifisches Humankapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Langsame Angleichung niedriger Standards</li> <li>- Dominanz familiengeführter Unternehmen</li> <li>- Management und Shareholder in Personalunion</li> <li>- Eigentumskonzentration</li> <li>- Hierarchische Unternehmensführung</li> <li>- Ebenfalls große Anteile staatlicher Betriebe und multinationaler Konzerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominanz informeller Kooperation und Finanzierung über familiäre Netzwerke</li> <li>- Indirekt staatlicher Einfluss über institutionelle Investoren</li> <li>- Koordination und Kooperation auch durch Arbeitgeberverbände (Bsp. Ausbildung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partielle Einbindung in Unternehmensentscheidungen</li> <li>- Partizipation über Betriebsräte möglich</li> <li>- Extrem kurzfristige Bindungen über informelle Beschäftigung</li> <li>- Tendenziell langfristige Bindungen im formellen Sektor (insb. Fertigungsindustrie)</li> </ul>
Implikationen zur Flexibilitätsstrategie		<b>Entwicklung zu High road-Strategie (wachsende institutionelle Kapazität):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesetzlich verpflichtende Repräsentation forciert Nutzung interner Flexibilitätsinstrumente</li> <li>- Überbetriebliche Koordination/Lobbyismus und aktive Splittergewerkschaften/Betriebsräte</li> <li>- Gleichgewicht: Wachsendes, spezifisches Humankapital und niedrige Löhne</li> </ul>				

(Eigene Darstellung)

Insgesamt kann der brasilianische Arbeitsmarkt als mäßig liberal beschrieben werden. Hintergrund dessen sind die formellen Kündigungsschutzgesetze, bzw. hohen Kündigungskosten. Auch die Einsatzbeschränkungen der Vertragsgestaltungen atypischer Beschäftigung tragen zu diesem Gesamtbild bei (vgl. Gwartney et al., 2014, S.44). Während die durchschnittlichen Betriebszugehörigkeitsdauern recht gering sind, maßgeblich determiniert durch die extreme Volatilität des informellen Sektors, wie in Abschnitt 4.7.1 erläutert, impliziert die institutionelle Struktur des Arbeitsmarkts einen Entwicklungspfad in Richtung einer CME (vgl. Schneider & Karcher, 2010, S.628f). Indizien hierfür liefert zunächst die verpflichtende, gewerkschaftliche Repräsentation auf beiden Seiten (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.28; Svirski, 2011, S.915). Arbeitnehmergewerkschaften besitzen zudem ein umfangreiches Mitspracherecht bei den Themen variabler Arbeitszeitmodelle, Entlohnung, massiver Entlassungen, temporärer Layoffs, Kurzarbeit sowie bei der Einstellung atypisch Beschäftigter (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.39ff; Scherer, 2007, S.92f). In dieselbe Argumentationsrichtung fällt ebenso das in Lateinamerika einzigartige System der Arbeitslosenversicherung (vgl. De Barros & Corseuil, 2004, S.278). Jene Instrumente können als institutionell komplementär erachtet werden, mit dem Ziel der Reduzierung des Arbeitslosigkeitsrisikos und Korrektur von Marktfehlern. Dies spricht sowohl gegen den freien Arbeitskräftefluss einer LME, als auch einer DME. Ein weiteres Argument ist die hohe Regelungsdichte der Arbeitsgesetze in den CLT (vgl. Barral, 2014, S.5).

Multinationale Konzerne besitzen in Brasiliens Ökonomie eine starke Position. Dergestalt besitzen sie, insbesondere durch Automobilhersteller oder Elektronikproduzenten, nach Hab-

bard (2012) einen Anteil von etwa 20% an allen Unternehmungen und pflegen verstärkt Kooperationen mit nationalen Betrieben. Die Relation des ausländischen Direktinvestitionsbestands zum nationalen BIP bestätigt dies. Jedoch sind nach Nölke (2010) rund 73% der gesamten Kapitalflüsse unter heimischer Kontrolle, sodass zwar von einem großen Einfluss ausländischer Kapitalgeber auf die nationale Wirtschaft gesprochen werden kann, diese jedoch nicht das System bestimmen. In Relation zu Mexikos Situation als DME gestaltet sich die Wirkung ausländischer Konzerne als weniger dominant. Ebenfalls die Import- und Exportstruktur, welche in Mexiko eine Fokussierung auf die Produkte multinationaler Konzerne im Sinne einer Produktions- und Exportplattform erkennen lässt, zeigt in Brasilien keine eindeutige Konzentration auf derartige Abhängigkeitsstrukturen (vgl. Condé & Delgado, 2009, S.20). Auch Rodrik (2007) bemerkt, dass die Exportorientierung des Landes kaum mit der Mexikos vergleichbar sei. Das zeigt sich auch im Abstand der beiden Länder im ökonomischen Komplexitätsindex nach Hausmann et al. (2011). Obgleich Mexiko ärmer ist, weist es eine weit höhere Komplexität der Exportgüter auf, als Indiz für den massiven Einfluss multinationaler Konzerne. Die starke internationale Stellung brasilianischer Unternehmen wie Petrobras oder Vale sowie die Dominanz informeller Familienstrukturen und staatlicher Einflüsse mittels Pensionsfonds in der brasilianischen Ökonomie bestätigen die Selbstbestimmtheit, sodass eher von einer HME ausgegangen werden kann (vgl. Busch, 2011, S.152ff).

Die Investitionsquote brasilianischer Arbeitgeber in Aus- und Weiterbildung ist historisch betrachtet relativ gering im Vergleich zu hochentwickelten Ländern. Eine Zusammenarbeit mit Universitäten im Rahmen von Forschung und Entwicklung erwächst erst seit einigen Jahren (vgl. Nölke, 2010, S.9f). Jedoch besitzt Brasilien nach De Ferranti et al. (2003) ebenfalls den umfangreichsten betrieblichen Ausbildungssektor in Lateinamerika, welcher mittels staatlich-privater Kooperationsbeziehungen und nationaler Koordination dem deutschen System ähnelt (vgl. ILO, 2001, S.6) und eine Entwicklung auf die Akkumulation von spezifischem Humankapital erkennen lässt (vgl. Assumpção-Rodrigues, 2014, S.6). Dies beinhaltet ergo keinen Fokus auf die Deckung des Humankapitalbedarfs ausländischer Konzerne, im Sinne einer DME, sondern ist national motiviert. Komplementär hierzu wirken die gewerkschaftlichen Einspruchsrechte bei Personalbewegungen für längere Betriebszugehörigkeiten im formellen Sektor (vgl. Barral, 2014, S.13f). Im Zusammenhang mit der institutionellen Gestaltung des Arbeitsmarkts lässt sich der Versuch erkennen, die nationale Wettbewerbs- und die damit einhergehende Produktionsstrategie in Richtung der diversifizierten Qualitätsproduktion zu lenken. Obgleich der derzeitige, institutionelle Entwicklungsstand noch von einem Gleichgewicht bei hohem spezifischem Humankapital, hohen Löhnen und der Herstellung komplexer, hochwertiger Güter entfernt scheint (vgl. Ribe et al., 2012, S.77). Die nach Gwartney et al. (2014) vergleichsweise hohen Mindestlöhne als Basis, insbesondere verglichen mit den mexikanischen, können jedoch als Steuerungsimpuls interpretiert werden.



Tabelle 26: Übersicht nationaler Möglichkeitsräume der Flexibilitätsdimensionen (Brasilien)

Voc-Modell/ Entwicklung		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>2</sup>	Numerisch <sup>1</sup>	Funktional <sup>3</sup>
Brasilien <sup>4</sup>	HME / CME	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variable Schichtmodelle/Arbeitszeiten</li> <li>- Überstunden (definitiv &amp; transitorisch)</li> <li>- Kollektivurlaub</li> </ul> <b>Zustimmungspflichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilzeit (selten)</li> <li>- Temporäre Lohnreduktion (Kriseninstrument)</li> </ul> <b>Tarifvertragspflichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitszeitkonten</li> <li>- Kurzarbeit</li> </ul>	<b>Mittlere Ausprägung:</b> <b>Ford. Arbeitsorganisation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evtl. Gruppenstrukturen</li> <li>- Evtl. Job Rotation</li> </ul> <b>Qualifizierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinierte Berufsausbildung (branchenabhängig)</li> <li>- Höhe &amp; Spezifität Humankapital branchenabhängig</li> <li>- Interne Trainings</li> </ul>	<b>Geringe/Mittlere Ausprägung (Geringer Arbeitsmarktdualismus):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsbedingte Kündigungen mit Abfindungspaket</li> </ul> <b>Begründungs- &amp; Verhandlungspflichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befristungen</li> </ul> <b>Begründungspflichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiharbeit (limitiert)</li> </ul> <b>Verhandlungspflichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temporäre Layoffs</li> <li>- Massenentlassungen</li> </ul>	<b>Produktionsstandort:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsintensive Tätigkeiten</li> <li>- Montage/Fertigung</li> </ul>
	<b>Kernelemente der Flexibilitätsstrategie (Entwicklung High road)</b>		<b>Standardisierte Massenproduktion bei mittlerer Komplexität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapazitiver Ausgleichsmechanismus: Vorwiegend Arbeitszeit &amp; sekundär Personalstärke/Gehalt</li> <li>- Tendenziell langfristige Beschäftigungsverhältnisse bei formeller Basis (insb. in Fertigungsindustrie)</li> <li>- Insgesamt eher geringe Ausprägung atypischer Beschäftigung zum Personalausgleich</li> <li>- Weitere Verschiebung zu intern numerischer Flexibilität durch Einführung Kurzarbeitsprogramm</li> <li>- Fordistische Arbeitsorganisation mit steigender Personaleinsatzflexibilität</li> <li>- Grundsätzlich hohe Autonomie der Unternehmen bei Flexibilitätssteuerung</li> <li>- Industrielle Beziehungen und Stärke Gewerkschaften von Branche und Region abhängig</li> </ul>		

<sup>1</sup>Prinzipiell gesetzlich verfügbare Instrumente

<sup>2</sup>Schlussfolgerungen abgeleitet aus Humankapitalakkumulation, institutionellen Gegebenheiten und Prinzipien der Unternehmensführung

<sup>3</sup>Schlussfolgerungen zur Position in einem Konzernverbund der Produktionsindustrie (abgeleitet aus nationaler Wettbewerbsstrategie)

<sup>4</sup>Zusätzliche Ausweisung gewerkschaftlicher Mitbestimmung aufgrund gesetzlicher Repräsentationspflicht

(Eigene Darstellung)

Die derzeitige Flexibilitätsstrategie basiert, wie auch Boyer (2005) bemerkt, auf einer standardisierten, fordistischen Massenproduktion. Das niedrige Qualifikationsniveau schränkt die Möglichkeiten intern funktionaler Flexibilitätsmaßnahmen in der Praxis ein, sodass Arbeitnehmer selten die Kenntnisse zur Durchführung einer Vielzahl an Arbeitsaufgaben besitzen (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.60). In Industriebetrieben mit einem hochentwickelten Ausbildungssystem des SENAI und breiten Berufsbildern scheint jedoch ein deutlich höheres Qualifikationsniveau vorzuherrschen. Sodass insbesondere in den Automobilunternehmen eine höhere Durchschnittsqualifikation existiert (vgl. Jürgens & Krzywdzinski, 2016, S.117ff). Ebenfalls geht die Vielfalt der verfügbaren Instrumente der intern numerischen Flexibilitätsdimension mit gesetzlich etablierten Arbeitszeitkonten über die reine Nutzung von Mehrarbeit zur Arbeitszeitflexibilisierung hinaus und impliziert eine Steuerung der Arbeitszeit in beide Richtungen (vgl. Lee et al., 2007, S.100). Die konkrete Ausgestaltung obliegt wiederum den Tarifparteien (vgl. Geide, 2012, S.35). Die diversifizierten Optionen und Nutzung atypischer Beschäftigung im Sinne der extern numerischen Flexibilität können, in Anlehnung an die Ausführungen in Abschnitt 3.3.1.1, als Reaktion auf rigidere Kündigungsschutzbestimmungen, in diesem Fall -kosten, interpretiert werden, sodass eine klassische ‚Hire-and-fire‘-Strategie nicht nachvollzogen werden kann. Obgleich diese Instrumente gesetzlich limitiert und begründungspflichtig sind (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.30). Diese Tendenzen lassen insgesamt den Schluss zu, dass sich eine Entwicklung in Richtung einer High road-Flexibilisierungsstrategie abzeichnet, komplementär zur Erhöhung der ökonomischen Komplexität und Ausbau der Berufsausbildung zur verstärkten Akkumulation spezifischen Humankapitals.

Vergleicht man abschließend die Zielrichtungen des staatlichen Handelns in Mexiko und Brasilien, lässt sich erkennen, dass in ersterem eine Ausrichtung auf die aktive Beseitigung von Hindernissen der Marktkoordination zur Attraktion ausländischer Direktinvestitionen angestrebt ist, im Rahmen der Charakteristika einer DME. Dies kann für Brasilien nicht bescheinigt werden. Zunächst ist die Ökonomie nach Gereffi und Sturgeon (2013) regional auf eine Dominanz im MERCOSUR-Abkommen ausgerichtet, weniger auf eine internationale Exportplattform. Des Weiteren besitzen informelle Koordinationsmechanismen eine zentrale Rolle. Als Summe aller Faktoren kann das Land als HME kategorisiert werden, bei hoher Attraktivität des inländischen Marktes für ausländische Direktinvestitionen. Die institutionelle Grundstruktur besitzt Muster strategischer Koordinationsmechanismen und die Komplexität einer CME.

### **4.8) Zwischenfazit: Zusammenfassung und Hypothesengenerierung**

Abschließend zu diesem Kapitel und als Basis für die folgende empirische Studie werden zunächst in Abschnitt 4.8.1) *Zusammenfassung: Institutionelle Systeme und Flexibilitätsmuster* die nationalen Kategorisierungen mit den jeweiligen Ausprägungen der VoC-Dimensionen sowie die vorhandenen Möglichkeitsräume der Unternehmensflexibilität dargestellt. Die bisherigen Inhalte werden dann im zweiten Abschnitt 4.8.2) *Fallspezifische Hypothesen: Erwartete Flexibilitätsmuster in nationalen Kontexten* als Basis zur Erstellung kontextspezifischer Hypothesen herangezogen, sodass im empirischen Teil ein Abgleich zur Praxis fallspezifisch detailliert durchgeführt und Übereinstimmungen oder Abweichungen analysiert werden können.

#### **4.8.1) Zusammenfassung: Institutionelle Systeme und Flexibilitätsmuster**

Die Analysen der sieben betrachteten Länder verdeutlichen die Sinnhaftigkeit der Aufnahme und konsistenten Ausdifferenzierung neuer Marktwirtschaftsmodelle der zweiten Generation des VoC-Ansatzes, da sich die institutionellen Koordinationsmechanismen und Gestaltungsformen kaum in die dichotome Logik der klassischen Differenzierung entwickelter Nationen einordnen lassen und ebenso Entwicklungstendenzen eine Rolle spielen. In Tabelle 27 werden die zentralen nationalen Charakteristika der VoC-Dimensionen zusammengefasst.

Tabelle 27: Komparativer Überblick nationaler Ausprägungen der VoC-Dimensionen

	VoC-Modell/ Entwicklung	VoC-Dimensionen (nationale Charakteristika)				
		Industrielle Beziehungen	Berufsbildung/ Humankapital	Unternehmensführung	Unternehmenskooperation	Mitarbeiterbeziehungen
Japan	CME	Konsensorientierte Kooperation & Koordination (unternehmensintern)	Unternehmenszentrierte Akkumulation spezifischen Humankapitals	Langfristige Planungsperspektive	Strategische Koordination in keiretsus	Autonomie & langfristige Bindung
Deutschland	CME	Konsensorientierte Kooperation & Koordination (überbetrieblich & unternehmensintern)	Akkumulation industriespezifisches Humankapital durch koordiniertes Ausbildungssystem	Langfristige Planungsperspektive	Strategische Koordination in Verbänden	Mitbestimmung & langfristige Bindung
USA	LME	Deregulierung & konfrontative Beziehungen	Akkumulation allgemeinen Humankapitals	Kurzfristige Planungsperspektive	Wettbewerb & Firmenübernahmen	Autoritär & kurzfristige Bindungen
Mexiko	DME / LME	Staatliche Deregulierung & partielle Kooperation (unternehmensintern)	Geringes Niveau allgemeinen Humankapitals	Kurzfristige Ausrichtung an Direktinvestitionen	Zentralität multinationaler Konzerne	Autoritär & kurzfristige Bindung
Türkei	HME / CME	Staatliche Zentralisierung & Kooperation (überbetrieblich)	Wachsende Akkumulation spezifischen Humankapitals staatlich koordiniert	Eher langfristige Planungsperspektive durch familiäre/staatl. Führung	Dominanz informeller Holdings; Kooperation mit Staat	Patriarchalisch & eher langfristige Bindung (formell)
Indien	HME / CME	Staatlich induzierter Voluntarismus & Marginalisierung durch Informalität	Geringes Niveau allgemeinen Humankapitals/informelle Akkumulation	Eher langfristige Planungsperspektive durch Familienführung	Dominanz informeller Netzwerke und Unternehmensgruppen	Patriarchalisch & feste Bindung (formell-regulär)
Brasilien	HME / CME	Staatl. induzierte Repräsentationspflicht & Zersplitterung	Wachsende Akkumulation spezifischen Humankapitals koordiniert durch Verbände	Eher langfristige Planungsperspektive durch Familienführung	Dominanz informeller Unternehmensgruppen & multinationale Konzerne	Partizipation durch Betriebsräte & eher langfristige Bindung (formell/Industrie)

(Eigene Darstellung)

Im Abgleich mit der tabellarischen Übersichtsdarstellung in Abschnitt 3.2.3 stimmen Japan und Deutschland weitgehend mit dem Idealtypus einer CME überein. Ein marginaler Unterschied bei Japan betrifft die Verhandlungsebene im Tarifsysteem. Ebenfalls die USA gehen mit dem VoC-Modell einer LME konform. Beides merken bereits Hall und Soskice (2001a) an. Mexiko weist eine enge ökonomische Anbindung und institutionelle Entwicklungsrichtung nach Vorbild des US-amerikanischen Marktliberalismus auf und lässt sich als DME kategorisieren. Dessen institutionelle Strukturen weisen eine hohe Übereinstimmung zum Konzept von Nölke und Vliegenthart (2009) auf, sodass dieses VoC-Modell ebenfalls außerhalb des ursprünglichen Fokus auf zentral- und osteuropäische Staaten der ehemaligen Sowjetunion Anwendung finden kann. Insbesondere die Türkei und Brasilien befinden sich auf einem eindeutigen Entwicklungspfad in Richtung einer CME, obgleich mit divergierenden Startpositionen und unterschiedlichen Ausdifferenzierungen ihrer institutionellen Systemeigenschaften. So weicht die Türkei vom Idealtypus einer HME hinsichtlich dessen höheren, systemischen Koordinationsniveaus bezüglich der industriellen Beziehungen ab. Brasilien hingegen besitzt mit der gesetzlichen Repräsentationspflicht einen nicht erwarteten Aspekt. Mit Hinblick auf das koordinierte Berufsbildungssystem ist eine weitere, positive Abweichung vom Ideal einer HME zu erkennen, welche den Entwicklungspfad zu einer CME dokumentiert. Indien stellt das ärmste Land der Gruppe dar und weist paradoxe, institutionelle Gegebenheiten mit wenigen, positiven

Komplementaritätseffekten auf, sodass nicht von ausdifferenzierten Systemen die Rede sein kann. Eindeutig kann in mehreren Dimensionen eine geringe institutionelle Kapazität bescheinigt werden, einhergehend mit einem sehr hohen Grad an informellen Koordinationsmustern und einer starken Dominanz des Staates im Sinne einer protektionistischen Koordination der formellen Marktwirtschaft. In Anlehnung an die Ausführungen von Feldmann (2007, S.347) können solche Strukturen als *Proto-Netzwerke* interpretiert werden, welche den Entwicklungspfad in Richtung institutionalisierter Koordinationsmechanismen einer CME andeuten. Insofern müsste sich Indien, gemessen am ökonomischen und institutionellen Entwicklungsstand, relativ zentriert im Modellkontinuum des erweiterten VoC-Ansatzes aus Abschnitt 3.2.3 befinden, mit Tendenz zur linken Seite.

Anschließend soll in Tabelle 28 eine Übersicht der zentralen nationalen Charakteristika unternehmerischer Flexibilitätsdimensionen gegeben werden. Angelehnt an den bisherigen Ausführungen der institutionellen Systeme und deren jeweiligen Wettbewerbsvorteilen wird für Japan und Deutschland die Produktionsstrategie der diversifizierten Qualitätsproduktion, einhergehend mit hohen Löhnen, spezifischem Humankapital und toyotistischen Arbeitsorganisationen zu Grunde gelegt. Für alle restlichen Länder wird die standardisierte Massenproduktion nach überwiegend tayloristischen oder fordistischen Grundsätzen angenommen, orientiert an einer preislichen Wettbewerbsstrategie bei geringem spezifischen Humankapital und niedrigeren Löhnen (vgl. Hall, 2007, S.51). Unter Einbezug gesetzlicher Restriktionen in der Nutzung von Flexibilitätsinstrumenten lässt sich eine weitgehende, schematische Übereinstimmung mit den idealtypischen Flexibilitätsstrategien aus Teilkapitel 2.3 insbesondere für Japan, Deutschland und die USA erkennen. Die ersten beiden weisen als CMEs eine High road- und letztere als LME eine Low road-Strategie auf, obgleich sich in beiden CMEs eine höhere Ausprägung extern numerischer Flexibilität zeigt, zurückzuführen auf die verstärkte Nutzung atypischer Beschäftigung, insbesondere befristeter Arbeitsverhältnisse und Leiharbeit im Sinne eines Flexibilitätspuffers. Dies kann als Indiz für die Divergenzhypothese interpretiert werden, wie in Abschnitt 3.4.1 ausgeführt (vgl. Yanagisawa, 2014, S.3; Dütsch & Struck, 2010, S.9f).

Wie bereits im Kontext der VoC-Dimensionen angemerkt, können die Mischtypen von Flexibilitätsstrategien im Sinne einer pfadabhängigen Entwicklungsrichtung mit unterschiedlichen Ausgangspositionen und aktuellen Ständen interpretiert werden. Außerdem zeigen sich die stärksten Ausprägungen systemischer Varianz in der Regel mit zunehmend großen ökonomischen Schwankungen. Dies bedeutet ebenso, dass in der Praxis nicht grundsätzlich von idealtypischen Flexibilisierungsstrategien ausgegangen werden kann. Auch bedingt durch unterschiedliche institutionelle Rahmenfaktoren (vgl. Soskice, 2007, S.90).

Tabelle 28: Komparativer Überblick nationaler Ausprägungen der Flexibilitätsdimensionen

		Dimensionen der Unternehmensflexibilität (nationale Charakteristika)			
		Intern		Extern	
		Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional <sup>1</sup>
Japan	High road	<b>Hohe Ausprägung</b> Diversifizierte Arbeitszeitsteuerung	<b>Hohe Ausprägung (Toyotismus)</b> Diversifizierte Personalsteuerung & intensive Qualifizierung	<b>Mittlere Ausprägung</b> <b>Starker Arbeitsmarktdualismus</b> Atypische Beschäftigung als Flexibilitätspuffer	<b>Zentralstandort</b> Kapitalintensive Tätigkeiten
Deutschland	High road	<b>Hohe Ausprägung</b> Komplexe Instrumente zur Arbeitszeitsteuerung	<b>Hohe Ausprägung (Toyotismus)</b> Diversifizierte Personalsteuerung & hohe Qualifizierung	<b>Geringe/Mittlere Ausprägung</b> <b>Wachsender Arbeitsmarktdualismus</b> Atypische Beschäftigung als Flexibilitätspuffer	<b>Zentralstandort</b> Kapitalintensive Tätigkeiten
USA	Low road	<b>Mittlere Ausprägung</b> Liberale Arbeitszeit & Mehrarbeit	<b>Geringe Ausprägung (Fordism.)</b> Wenig Variabilität & kaum Qualifizierung	<b>Hohe Ausprägung</b> ,Hire & fire' durch employment-at-will	<b>Zentralstandort</b> Kapitalintensive Tätigkeiten
Mexiko	Low road	<b>Geringe Ausprägung</b> Sehr hohe Arbeitszeit & Mehrarbeit	<b>Geringe Ausprägung (Fordism.)</b> Beinahe keine Variabilität & Qualifizierung	<b>Mittlere/Hohe Ausprägung</b> Vorwiegend volatile Beschäftigungsverhältnisse	<b>Produktionsstandort</b> Arbeitsintensive Tätigkeiten
Türkei	Entwicklung High road	<b>Mittlere Ausprägung</b> Hohe Arbeitszeit & diverse Instrumente zur Arbeitszeitsteuerung	<b>Mittlere Ausprägung (Taylor.)</b> Kaum Variabilität & Qualifizierung (steigend in Industrie)	<b>Geringe Ausprägung</b> <b>Geringer Arbeitsmarktdualismus (formell)</b> Kündigungen Ultima Ratio; kaum atypische Beschäftigung	<b>Produktionsstandort</b> Arbeitsintensive Tätigkeiten
Indien	Tendenz Low road	<b>Geringe Ausprägung</b> Sehr hohe Arbeitszeit & limitierte Mehrarbeit	<b>Geringe Ausprägung (Taylor.)</b> Beinahe keine Variabilität & Qualifizierung; stark branchenabhängig	<b>Mittlere/Hohe Ausprägung</b> <b>Starker Arbeitsmarktdualismus</b> Nicht-reguläre (atypische) Tendenz Ersatzbeschäftigung	<b>Produktionsstandort</b> Arbeitsintensive Tätigkeiten Evtl. lokales Produktdesign
Brasilien	Entwicklung High road	<b>Hohe Ausprägung</b> Diversifizierte Arbeitszeitsteuerung	<b>Mittlere Ausprägung (Fordism.)</b> Variabilität & Qualifizierung (stark steigend in Industrie)	<b>Geringe/Mittlere Ausprägung</b> <b>Geringer Arbeitsmarktdualismus (formell)</b> Begrenzung durch gewerkschaftliche Mitspracherechte	<b>Produktionsstandort</b> Arbeitsintensive Tätigkeiten

<sup>1</sup>Fokus: Erwartete Standortpositionierung in Unternehmensnetzwerk

(Eigene Darstellung)

Mexiko als DME lässt sich eindeutig in Richtung einer Low road-Strategie einordnen, ohne dass eine Entwicklungstendenz zur High road-Ausprägung vorläge. Die Türkei als HME hingegen weist letztere auf. Die praktische Differenz zum Idealtypus lässt sich vorwiegend durch eine mangelnde Ausdifferenzierung vorhandener Instrumente, insbesondere hinsichtlich der intern, jedoch auch extern numerischen Flexibilität erklären, einhergehend mit gesetzlichen Beschränkungen zur adäquaten Anwendung. In Anlehnung an die Zusammenfassung in Abschnitt 3.5.1 lässt sich dies auf den restriktiven Arbeitsmarkt zurückführen, während die Lobbyfunktionen der Akteure des Tarifsystems positiv auf die Existenz und Entwicklung der Instrumente wirken. Gleiches lässt sich hinsichtlich des wachsenden beruflichen Ausbildungssystems postulieren. Die Auswirkungen eines restriktiv-protektionistischen Arbeitsmarkts lassen sich noch deutlicher im Falle von Indiens Flexibilitätsstrategie ablesen. Brasilien zeigt wohl, einhergehend mit der institutionellen Entwicklung, die deutlichste Tendenz zur High road-Flexibilitätsstrategie. Ein Indikator stellt die Etablierung des Kurzarbeitsprogramms in 2015 dar. Ebenfalls die Vielfalt und Komplexität der intern numerischen Flexibilitätsspielräume können

als Beleg gelten. Insofern wirkt eine flexible Arbeitsmarktgesetzgebung positiv auf die Verfügbarkeit von Maßnahmen, während die Gewerkschaften tendenziell auf eine Begrenzung extern numerischer Instrumente zielen. Die hohe Koordination der Dachorganisationen wiederum wirkt auf die Etablierung eines leistungsfähigen beruflichen Ausbildungssystems hin, welches die Möglichkeitsräume der intern funktionalen Flexibilität erhöhen sollte.

Die Zuordnung, als auch Entwicklungsrichtungen der Flexibilitätsstrategien sind im Ergebnis mit klarem Bezug auf die institutionellen Systeme zu interpretieren. Es wird allerdings auch ersichtlich, dass die konkreten Steuerungsmechanismen unternehmerischer Flexibilität, in Anlehnung an die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Dissertation, an konkreten Fällen in der Praxis überprüft werden müssen. Dieses Ziel wird im empirischen Teil in Kapitel 6 weiter verfolgt. Die obigen Übersichten dienen dabei als Orientierungshilfen und repräsentieren die in der Empirie erwartbaren Ausprägungen. Diese werden nachfolgend mittels der fallspezifischen Hypothesen konkretisiert.

#### **4.8.2) Fallspezifische Hypothesen: Erwartete Flexibilitätsmuster in nationalen Kontexten**

Die in Kapitel 4 ausführlich diskutierten, institutionellen Charakteristika und Rahmenbedingungen nationaler Möglichkeiten zur unternehmerischen Flexibilitätsgestaltung bilden die detaillierte Grundlage der jeweiligen Fallanalysen. Im Rahmen der direkten oder theoretischen Replikation von Fällen im Zusammenhang mit Mehrfallstudiendesigns nach Yin, erläutert in Teilkapitel 5.1.1, werden deduktiv abgeleitete Erwartungen der jeweiligen Ergebnisse getroffen (vgl. Yin, 2014, S.56f; Yin, 2003, S.5; Baškarada, 2014, S.7). Abweichungen und Gemeinsamkeiten sollten dementsprechend im Voraus argumentiert und begründet sein. Diesem Zweck dienen die fallspezifischen Hypothesen. Sie basieren inhaltlich, ebenso wie die fallübergreifenden Pendanten aus Abschnitt 3.5.2, auf den Grundlagen der Kapitel 2 und 3. Weiterführend findet mittels Kontextbeschreibung in Kapitel 4 eine Konkretisierung statt, sodass nicht lediglich die übergeordneten Strukturen der Kapitalismusmodelle des VoC-Ansatzes Beachtung finden, sondern auch die spezifischen nationalen Gegebenheiten als Detailausprägungen und Variationen innerhalb der VoC-Modelle. Dadurch werden letztlich Vergleiche zwischen und innerhalb der verschiedenen Fälle möglich, welche wiederum Erkenntnisse für die übergeordneten, abstrakteren Flexibilitätsmuster liefern (vgl. Yin, 2003, S.144f).

V.1) *Die japanische Flexibilitätsstrategie weist die größte Ausgewogenheit zwischen internen und externen Instrumenten im internationalen Vergleich auf.*

Aufgrund der Kategorisierung Japans als klassische CME ist primär die Konzentration auf eine High road-Flexibilitätsstrategie mit Fokussierung auf interne Instrumente und Maßnahmen zu erwarten. Dies betrifft Variationsmöglichkeiten der Arbeitszeit, als auch der Arbeitsorganisation, wie in Kapitel 4.1 herausgearbeitet wurde (vgl. Adhikari, 2005, S.89f). Gleichermaßen existiert eine umfangreiche und verbreitete Nutzung flexibler, atypischer Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen der extern numerischen Flexibilität.

Dabei handelt es sich um den Ausgleich mangelnder, personeller Flexibilität, wie auch in Abschnitt 3.3.1.1 erläutert (vgl. OECD, 2014b, S.160). Die Nutzung sollte jedoch in Anlehnung an die starke kulturbedingte Segregation zwischen In- und Outsidern sowie vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Japan kein sozialstaatliches System nach kontinentaleuropäischem Vorbild darstellt, relativ stark ausfallen (vgl. Yanagisawa, 2014, S.2f; Adhikari, 2005, S.77). Dergestalt wird ein ausgewogenes Verhältnis an intern und extern numerischen Flexibilitätsinstrumenten im japanischen Kontext erwartet, mit Fokus auf interne Maßnahmen und der parallelen Nutzung externer Instrumente mit vergleichbar hohem Flexibilitätspotential. Ferner wird postuliert, dass beide Kategorien in der Praxis simultan und permanent Anwendung finden, als Indiz für die Funktion als Flexibilitäts-puffer und Stabilisierung der Stammebelegschaft.

V.2) *Die instrumentelle Bandbreite und systemische Komplexität der Flexibilitätssteuerung ist in den deutschen Standorten am Größten, bei gleichzeitig höchster nationaler Divergenz.*

Grundlage dieser Hypothese bildet das zweigeteilte deutsche System der industriellen Beziehungen, wie in Abschnitt 4.2.3 ausführlich dargestellt. Hierdurch ergibt sich eine hohe institutionelle Komplexität der formellen Regelungsstrukturen. Aufgrund der Existenz starker Gewerkschaften und Betriebsräte, insbesondere in traditionellen Industrie-sektoren, wird eine Notwendigkeit zu kooperativen und koordinierten Verhaltensstrukturen im Rahmen des Flexibilitätsmanagements auf mehreren Ebenen erwartet (vgl. Börsch, 2007, S.184f; Heibler, 2010, S.411). Die in Teilkapitel 4.2 aufgezeigten Flexibilitätsoptionen lassen eine große instrumentelle Bandbreite in der Praxis erahnen. Vor dem Hintergrund der Kategorisierung Deutschlands als klassische CME, einhergehend mit der Erwartung einer High road-Flexibilitätsstrategie, lässt sich die Nutzung zahlreicher Maßnahmen und Instrumente zur Variabilität der Arbeitszeiten (vgl. Altun, 2005, S.95ff; DIHK, 2004, S.5ff) und funktionalen Einsatzmöglichkeiten im Zusammenhang mit den verbreiteten toyotistischen Produktionssystemen folgern (vgl. Spath et al., 2013, S.42; Porter, 1998, S.367ff). Die Bandbreite wird außerdem durch die Zunahme atypischer Beschäftigungsoptionen flankiert, deren Nutzung insbesondere bei größeren Industrieunternehmen ansteigt, wie in Abschnitt 4.2.1.1 verdeutlicht (vgl. Hohendanner & Bellmann, 2007, S.33f; Eichhorst & Tobsch, 2014, S.10f). Dies entspricht der Divergenzhypothese aus Teilkapitel 3.4.1, sodass sich aufgrund der systemischen und regulativen Komplexität die größte instrumentelle Flexibilitätsbandbreite vermuten lässt. Folgt man der Entwicklung der industriellen Beziehungen im Rahmen von Dezentralisierungstendenzen (vgl. Hassel, 2007, S.258), wie in den Abschnitten 3.4.3 und 4.2.3 erläutert, sollte daraus eine hohe Divergenz und individualisierte Anpassung der Flexibilitätsgestaltung innerhalb des nationalen Kontextes resultieren. Ergo müsste der Unterschied zur japanischen Strategie darin liegen, dass zum einen die höhere Regelungskomplexität und zum anderen die mehrschichtigen Kooperations- und Koordinationsstrukturen in Deutschland zu einer feiner ausdifferenzierten Flexibilitätsstrategie führen.

V.3) *Die US-amerikanischen Standorte besitzen die geringste Bandbreite an Flexibilitätsinstrumenten und gleichzeitig den größten numerischen Anpassungsspielraum.*

Die USA stellen den Idealtypus einer LME dar, einhergehend mit einer hohen Arbeitsmarktflexibilität sowie marktgeleiteten Koordinationsprinzipien. Der in Abschnitt 4.3.1 erläuterte Employment-at-will-Grundsatz impliziert (vgl. Jahn, 2004, S.189; Brown, 2014, S.12) zusammen mit der verbreiteten Nutzung temporärer Layoffs (vgl. Arpaia et al., 2010, S.15) eine Low road-Flexibilitätsstrategie, bei starker, unilateraler Entscheidungsbefugnis der Unternehmen, lanciert durch die in Abschnitt 4.3.3 beschriebenen, schwachen Gewerkschaften (vgl. M. Schröder, 2014, S.81). Hieraus lässt sich sowohl eine geringe Bandbreite interner Instrumente und Maßnahmen schlussfolgern, als auch extern numerischer Elemente. Die Begründung für letztere Annahme liegt in der hohen, personellen Flexibilität im Sinne einer ‚Hire-and-fire‘-Strategie, welche nicht der Etablierung weiterer Instrumente zur Generierung zusätzlichen Spielraums bedarf (vgl. Brown, 2014, S.3). Die erste Behauptung lässt sich mittels vorhandener Studien in Abschnitt 4.3.1 untermauern. So existiert eine liberale Praxis zur Handhabung von Arbeitszeiten, die weniger auf einer instrumentellen Vielfalt, als mehr auf geringer Regulierung beruht (vgl. Armour et al., 2009, S.31; Ghosheh, 2013, S.30). Insofern kann ein hohes Anpassungspotential mittels weniger Maßnahmen proklamiert werden. Die Existenz stärkerer Gewerkschaften in traditionellen Industrien forciert hauptsächlich die Nutzung von Layoffs gegenüber Kündigungen, um eine erhöhte Beschäftigungssicherung für zumeist hochqualifizierte Spezialisten zu erreichen (vgl. Thelen, 2001, S.92ff; Haipeter & Lehn-dorff, 2009, S.2ff; Aidt & Tzannatos, 2002, S.61ff). Dies entspricht der individualistischen Grundhaltung in den USA, wie in Kapitel 4.3 dargelegt. Dadurch sollte jedoch nicht maßgeblich die basale Flexibilitätsstrategie beeinflusst werden.

V.4) *Die Flexibilitätsgestaltung der mexikanischen Standorte konzentriert sich auf eine liberale ‚Hire-and-fire‘-Strategie mit stärkerer Ausprägung als in den USA.*

Die Kategorisierung Mexikos als DME lässt eine starke Marktorientierung erkennen. Im Kontext der unternehmerischen Flexibilitätsgestaltung wird dies flankiert durch ein staatlich dereguliertes System industrieller Beziehungen mit dem Ziel maximaler Flexibilität zur Erhaltung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.11; Frías, 2006, S.29). Die Marginalisierung der Gewerkschaften, wie in Abschnitt 4.4.3 beschrieben, lässt im Durchschnitt eine geringe Einflussnahme auf die unternehmerische Flexibilitätsgestaltung vermuten (vgl. Bizberg, 2014, S.11ff). Zudem wird in Teilkapitel 4.4.1 deutlich, dass sowohl intern, als auch extern numerische Flexibilitätsinstrumente wenig regulatorisch ausdifferenziert erscheinen. Dies sollte, unter Einbezug der Möglichkeit zu fristlosen Kündigungen bei senioritätsabhängiger Kompensation, eine ‚Hire-and-fire‘-Strategie begünstigen (vgl. OECD, 2015a, S.1). Die Hypothese wird weiterführend unterstützt durch die Charakterisierung des Wirtschaftsstandorts Mexiko als ‚verlängerte Werkbank‘ oder Exportplattform für vorwiegend US-amerikanische Konzerne (vgl. Destatis, 2010, S.5; UNIDO, 2013, S.185f). Hierdurch ergibt sich eine Konzentration



auf einfachere bis mittel komplexe Tätigkeiten mit geringeren Anforderungen an das Humankapital der Mitarbeiter, sodass eine stärkere Beschäftigungssicherung unter den Gesichtspunkten der Kompetenzsicherung als kaum notwendig erscheint. Ebenso kann dergestalt nicht von ausdifferenzierten Maßnahmen der intern funktionalen Flexibilität ausgegangen werden. Ergo wird postuliert, dass die Flexibilitätsstrategie der mexikanischen Standorte stärker auf eine ‚Hire-and-fire‘-Politik beruht, als dies in den USA der Fall sein sollte. Das kann dadurch untermauert werden, dass etablierte US-amerikanische Gewerkschaften in traditionsreichen Industrien einen deutlich größeren Einfluss besitzen als in Mexiko, und damit in stärkerem Maße die Prinzipien der marktliberalen Steuerung begrenzen (vgl. Susser et al., 2014, S.5; Aidt & Tzannatos, 2002, S.61ff).

V.5) *In der türkischen Flexibilitätsstrategie besitzen extern numerische Instrumente eine geringe Rolle und es erfolgt tendenziell eine Konzentration auf eine High road-Strategie.*

Die Türkei als HME weist nach den Ausführungen in Teilkapitel 4.5.1 strukturelle Ähnlichkeiten der numerischen Flexibilitätsoptionen zu CMEs auf. Dies beinhaltet ausdifferenzierte Möglichkeiten im Rahmen der intern numerischen Flexibilitätsgestaltung, wenngleich mit geringerem Potential, wie beispielsweise das Instrument der Arbeitszeitkonten belegt (vgl. FWF, 2004, S.35f). Flankiert wird dies durch ein zentralisiertes Gewerkschaftssystem (vgl. Kus & Ozel, 2010, S.4) und der tarifvertraglichen Option zur Etablierung von Betriebsräten, wie in Abschnitt 4.5.3 aufgezeigt (vgl. Uçkan, 2014, S.11; Parissaki & Vega, 2008, S.56). Jedoch gestaltet sich die Stellung der institutionalisierten Arbeitnehmervertretung verglichen mit CMEs in der Praxis als deutlich schwächer. Weitere Unterschiede bestehen in den strengen Restriktionen zur Nutzung atypischer Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen der extern numerischen Flexibilitätsdimension, beispielsweise dem Verbot zur Arbeitnehmerüberlassung (vgl. OECD, 2014b, S.147). Ebenfalls existieren ein senioritätsabhängiger Kündigungsschutz für formell Beschäftigte sowie die Obligation zum Einbezug der Gewerkschaft und der staatlichen Stellen im Falle von Massenfreisetzungen (vgl. Uçkan, 2014, S.11; Wannöffel et al., 2007, S.24f; ILO, 2004a, S.12). Ergo sollte die Anwendung von Instrumenten der extern numerischen Flexibilität geringer ausgeprägt sein als in CMEs oder marktnahen Kapitalismusmodellen, sodass deren Rolle im Rahmen der unternehmerischen Flexibilitätsstrategie insgesamt als gering zu charakterisieren ist.

V.6) *Die indische Flexibilitätsstrategie weist die stärkste Nutzung atypischer Beschäftigung als Flexibilitätspuffer sowie eine Low road-Strategie auf.*

Indien besitzt den niedrigsten ökonomischen Entwicklungsstand, einhergehend mit dem höchsten Grad an Protektionismus im Vergleich zu den übrigen institutionellen Kontexten der vorliegenden Dissertation, als auch die geringsten institutionellen Kapazitäten (vgl. Khambatta, 2013, S.XI). Auf die staatliche Regelungsfunktion wurde in Kapitel 4.6 unter den jeweiligen Gesichtspunkten detailliert eingegangen. Das deutlichste Beispiel

hierfür wird im Rahmen der Humankapitalakkumulation, bzw. des Bildungssystems offenbar, dargestellt in Abschnitt 4.6.4, welches überwiegend staatlich koordiniert wird (vgl. Biavaschi et al., 2012, S.77f). Im Vergleich zur Türkei oder Brasilien zeigen sich im Zusammenhang mit den Optionen der unternehmerischen Flexibilitätsgestaltung markante Unterschiede. Stark protektionistische Züge der staatlichen Regulierung formeller Arbeitsbedingungen und numerischer Flexibilitätsinstrumente sollen dem Schutz der Belegschaften dienen, führen jedoch auch zu extremen Ausprägungen des informellen Arbeitsmarkts (vgl. The World Bank, 2013, S.190f). Hieraus erwächst ein tiefgreifender Dualismus auf dem indischen Arbeitsmarkt, gekennzeichnet durch eine rigide Regelungsgebundenheit formeller, regulärer Arbeitsverhältnisse und annähernder Rechtsfreiheit nicht-regulärer, atypischer Beschäftigung (vgl. Bino, 2014, S.5; Papola & Pais, 2007, S.186, 197f). Letztere markiert die einzig probate Möglichkeit zur Erlangung von Beschäftigungsflexibilität größerer Unternehmen im Rahmen der extern numerischen Flexibilitätsdimension. Gleichzeitig kann formell kaum Variabilität der Arbeitszeiten im Sinne der intern numerischen Flexibilität erreicht werden (vgl. Nooreydzan et al., 2014, S.3). Um ergo ausreichend personalpolitischen Anpassungsspielraum zu erhalten, muss auf eine dauerhafte und breite Nutzung von Formen atypischer Beschäftigung zurückgegriffen werden. Einhergehend mit den Erläuterungen aus Abschnitt 3.3.1.1. Hieraus lässt sich die Basis einer Low road-Flexibilitätsstrategie ableiten. Nicht begründet durch marktnahe Koordinationsmechanismen wie in LMEs und DMEs, sondern durch die Abwesenheit praktikabler, alternativer Steuerungsoptionen des Flexibilitätsmanagements, sodass der Kernbestandteil die Variation atypischer Beschäftigung bildet.

V.7) *Die numerischen Flexibilitätsspielräume der brasilianischen Standorte hängen maßgeblich von der Kooperationsbereitschaft der jeweiligen Gewerkschaft ab und konzentrieren sich primär auf interne Flexibilitätsinstrumente.*

Grundsätzlich weist Brasilien als HME starke Ähnlichkeiten der Flexibilitätsoptionen mit CMEs auf, wie anhand der detaillierten Erläuterungen in Abschnitt 4.7.1 offensichtlich wird. Es existieren zahlreiche Möglichkeiten im Rahmen der intern numerischen Flexibilitätsdimension (vgl. Barral, 2014, S.11; Cardoso & Gindin, 2009, S.40f). Insbesondere gibt es ein schnell wachsendes, koordiniertes Ausbildungssystem zur Erlangung eines adäquaten Niveaus an spezifischem Humankapital, was die Etablierung toyotistischer Produktionssysteme begünstigt (vgl. De Ferranti et al., 2003, S.112). Ebenso existieren vielfältige Optionen der extern numerischen Flexibilitätsgestaltung, einhergehend mit einem mäßigen, wenn auch aufgrund der hohen Senioritätsobligationen teuren, Kündigungsschutz (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.25f; Busch, 2011, S.105). Dennoch sollte in Brasilien nicht von einer Low road-Flexibilitätsstrategie ausgegangen werden. Wie in Abschnitt 4.7.3 ausführlich diskutiert, bildet die verpflichtende gewerkschaftliche Repräsentation den deutlichsten Unterschied des brasilianischen Kapitalismusmodells zu anderen HMEs (vgl. Cardoso, 2004, S.19; Gomes & Prado, 2011, S.857f). Obgleich die Gewerkschaftsstrukturen stark dezentralisiert sind, ist deren Mitsprache bei Anwendung

interner wie externer Instrumente des unternehmerischen Flexibilitätsmanagements obligatorisch und in Anlehnung an Abschnitt 4.7.1 eine Kooperation und Koordination vielfältig notwendig (vgl. Cardoso & Gindin, 2009, S.39ff). Wie in Teilkapitel 3.3.2 herausgearbeitet wurde, begrenzen Gewerkschaften üblicherweise die Nutzung von extern numerischen Flexibilitätsmaßnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer. In Brasilien sind jene Maßnahmen ebenfalls gesetzlich restriktiv reguliert. Letztlich ergibt sich zwar eine große Bandbreite an internen und externen Flexibilitätsmaßnahmen, deren praktische Ausgestaltung und Nutzung hängt jedoch von Qualität der industriellen Beziehungen ab. Ergo lässt sich postulieren, dass vorwiegend interne Flexibilitätsinstrumente Anwendung finden, unter starkem Einbezug der Gewerkschaften im Rahmen des Flexibilitätsmanagements. Unterstützt durch den Befund, dass diese insbesondere in der Metallindustrie am Aktivsten agieren (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.16).

Die hier ausformulierten und ausführlich hergeleiteten Hypothesen definieren schließlich den konkreten Fokus der Untersuchung durch die forschungsleitende Repräsentation der Kerninhalte der theoretischen Konstrukte im Rahmen des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Dissertation (vgl. Yin, 2014, S.38f, 220). Dergestalt folgen im nächsten Kapitel die Methodologie der Fallstudienforschung sowie die Darstellung und Begründung des empirischen Forschungsdesigns der Fallstudie *Management of Cycle*.

## 5) Die Fallstudienforschung: Methodologie und Empirie

Fallstudien stellen, je nach methodischen Erfordernissen des jeweiligen Erkenntnisinteresses, neben experimentellen Designs oder Umfragen einen verbreiteten Weg sozialwissenschaftlicher Forschung dar (vgl. Schell, 1992, S.2) und erschienen ursprünglich zu Beginn des 20. Jahrhunderts in der *Chicago School of Sociology* (vgl. Johansson, 2003, S.6f; Schnell et al., 2008, S.36f). Sie sollen grundlegend zur Erhöhung des kontextgebundenen Wissensstandes und Verständnisses (vgl. Miles, 2015, S.313f) individueller, gruppenbasierter, organisationaler, institutioneller, prozessualer, sozialer oder politischer Phänomene beitragen und finden dementsprechend in einer Bandbreite wissenschaftlicher Disziplinen Anwendung, beispielsweise der Psychologie, Soziologie, Politik- oder Wirtschaftswissenschaften und Managementforschung (vgl. Yin, 2014, S.4, 10f), der Anthropologie, Sozialarbeit oder Erziehungswissenschaften (vgl. Johansson, 2003, S.2). In der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie hingegen gilt die Fallstudienforschung als dominantes empirisches Verfahren, insbesondere begründet durch eine praktische Variabilität (vgl. Pflüger, 2013, S.38).

Die Fallstudienforschung findet ebenfalls in der Disziplin der politischen Ökonomie vielfältige Anwendung, zu welcher die vorliegende Dissertation zählt (vgl. Gerring, 2004, S.341). Magaziner und Patinkin (2004) beispielsweise analysieren die Entwicklung des Samsung-Konzerns als konkretes Fallbeispiel für die Kernmerkmale und Strategien der ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit und des Aufholprozesses Koreas gegenüber den USA und Japan. Hooks (2004) wiederum vergleicht anhand zweier Fälle im Zusammenhang des US-amerikanischen Verteidigungsprogramms die industriepolitische Planungskompetenz von Staatsapparaten. Im Unternehmensumfeld werden Fallstudien insbesondere in den thematischen Bereichen der 1) Firmenstrategie, 2) Finanzen und Buchhaltung, 3) Marketing, 4) organisationalem Verhalten oder Human Resource Management sowie 5) Supply Chain Management angewendet. Die Punkte eins und vier treffen ebenfalls auf die vorliegende Arbeit zu (vgl. Jans & Dittrich, 2008, S.19f). In der Organisationsanalyse, als anwendungsorientierter sozialwissenschaftlicher Disziplin, hingegen wird zumeist von einer hohen Komplexität des Untersuchungsgegenstands ausgegangen, weshalb sich Fallstudiendesigns anbieten. Im Vordergrund steht dabei die Analyse von Strukturen, innerhalb derer sich die Arbeit der handelnden Organisationsmitglieder vollzieht (vgl. Von Rosenstiel, 2012, S.224f).

Dergestalt kann die Forschungsmethodologie von Fallstudien als transdisziplinär eingestuft werden, da sie unabhängig von wissenschaftlichen Fachgebieten Anwendung findet, weshalb sie ebenfalls als transparadigmatisch beschrieben wird (vgl. VanWynsberghe & Khan, 2007, S.2). Die begrifflichen Zuweisungen variieren dabei zwischen verschiedenen Autoren. Insgesamt stellen Fallstudien ganzheitliche Forschungsstrategien dar (vgl. Zaugg, 2006, S.3; Creswell, 2013, S.97; Pflüger et al., 2010, S.6). Insofern werden sie teilweise als Methodologie oder vielschichtige methodische Vorgehensweisen bezeichnet (vgl. Berg, 2001, S.225; Lamnek, 2010, S.272f; Kohlbacher, 2006, S.6f). Ersteres lässt sich durch den breiten Methodenmix an qualitativen und quantitativen Instrumenten innerhalb von Fallstudiendesigns begründen.

Dieses Argument ist im Kontext des integrativen *Mixed Methods-Ansatzes* zu verorten, der mittlerweile ein eigenständiges drittes, methodologisches Paradigma der Sozialforschung herausbildet, ausgehend von der anglo-amerikanischen Methodendebatte (vgl. Kelle, 2014, S.153ff; Döring & Bortz, 2016, S.26ff). Im Sinne ihres Erkenntnisinteresses stehen Fallstudien der qualitativen Forschungstradition insgesamt jedoch näher als der quantitativen (vgl. Hering & Schmidt, 2014, S.529).

In diesem Kapitel soll eine Fundierung der methodischen Grundlagen des empirischen Teils der vorliegenden Dissertation erfolgen, sodass Begriffsdefinitionen und methodologische Modelle konkret beschrieben und erläutert werden, um methodologischer Vagheit vorzubeugen (vgl. Kuckartz, 2014, S.20f). Eine genaue, systematische Dokumentation des Forschungshergangs gewährleistet indes die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Objektivität (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.9; Diekmann, 2014, S.83ff; Atteslander, 2008, S.299), insbesondere da qualitative Sozialforschung ein höheres Niveau an methodischer Klarheit der Zielsetzungen, Standards und Designphasen benötigt als quantitative Methoden, um als wissenschaftlich zu gelten (vgl. Berg, 2001, S.2f). Im Folgenden werden nun in Teilkapitel 5.1) *Grundlagen der Fallstudienforschung: Methodologie nach Robert K. Yin* zunächst die methodologische Basis der Fallstudienforschung erläutert sowie die Grundstruktur der gewählten, methodischen Instrumente und Techniken. In Teilkapitel 5.2) *Die Fallstudie management of Cycle: Empirisches Forschungsdesign* erfolgt eine detaillierte Beschreibung und Begründung deren prozessualer Anwendung, als auch praktischer Ausgestaltung der Fallstudienmethodologie als empirischer Kern der Arbeit (vgl. Flick, 2014b, S.420ff; Misoch, 2015, S.242f).

## **5.1) Grundlagen der Fallstudienforschung: Methodologie nach Robert K. Yin**

Qualitative Methoden erfreuen sich in den Sozialwissenschaften wachsender Beliebtheit und werden nicht mehr ausschließlich explorativen Forschungsvorhaben zugeschrieben, sondern ebenso mit positivistischen Ansätzen in Verbindung gebracht (vgl. Attride-Stirling, 2001, S.385). Wie in Abschnitt 1.2 angeführt, ist die Methodologie der Fallstudienforschung nach Robert K. Yin (2014) an die epistemologische Orientierung des Postpositivismus angelehnt, da dessen methodische Struktur den inhaltlichen Aufbau und deduktiven Erkenntnisweg der vorliegenden Dissertation unterstützt. Deshalb wurde der Ansatz den konstruktivistisch geprägten und ebenfalls in der Literatur verbreiteten Methodologien von *Robert E. Stake* (1995) oder *Sharan B. Merriam* (1998) vorgezogen. Insofern orientieren sich die Ausführungen in diesem Kapitel am Fallstudienansatz nach Yin (vgl. Yazan, 2015, S.136f). Dieser zählt gleichermaßen zu den prominentesten Vertretern der Methodologie (vgl. Kohlbacher, 2006, S.5).

Basales Element der Fallstudienforschung ist die Möglichkeit zur Nutzung multipler Datenquellen und empirischer Erhebungsmethoden (vgl. Miles, 2015, S.310) im Sinne eines „methodisch-konzeptionellen Pluralismus“ (Zaugg, 2006, S.4), wodurch der Forschungsgegenstand

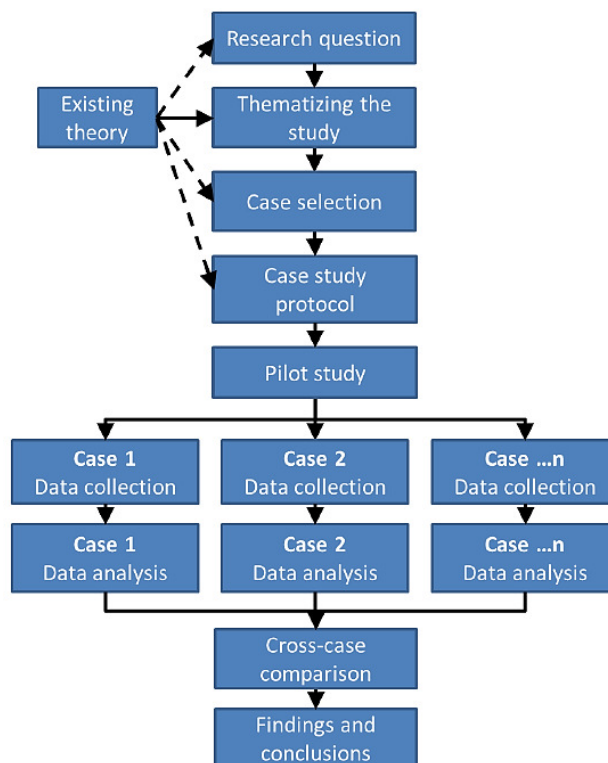
aus verschiedenen Perspektiven untersucht werden soll (vgl. Baxter & Jack, 2008, S.544). Fallstudien stellen dabei eine eigenständige Form qualitativer sozialwissenschaftlicher Forschung dar. Sie sollten insbesondere dann angewendet werden, wenn das Forschungsinteresse Fragen des *Wie?* und *Weshalb?* beinhaltet, welche einen explanativen Charakter aufweisen (vgl. Schell, 1992, S.3) und eine *dichte Beschreibung* des Forschungsgegenstands im Sinne der Geertz'schen Definition erfordern (vgl. Wolff, 2012a, S.85ff; Meyer & Meier zu Verl, 2014, S.247). Damit ist die detaillierte, strukturierte Erklärung eines Phänomens innerhalb seines übergeordneten Kontexts gemeint (vgl. Honer, 2012, S.196) und verdeutlicht den methodologischen Forschungsanspruch tiefgehender Betrachtungen (vgl. Dawson, 2009, S.942f). Der im Rahmen einer Fallstudie zu untersuchende, realweltliche Kontext ist dabei zeitgenössischer Natur, so dass eine Abgrenzung zu historischen Studien erreicht wird (vgl. Yin, 2014, S.9f). Es handelt sich ergo nicht um retrospektive Blickwinkel oder Längsschnittdesigns, sondern Momentaufnahmen zum Zeitpunkt der Forschung (vgl. Flick, 2014a, S.181ff) im Sinne eines Querschnittsdesigns (vgl. Diekmann, 2014, S.304f). Der Kontext meint in diesem Zusammenhang übergeordnete Muster, die sozialen Phänomenen zugrunde liegen und den Rahmen für sinnhafte Handlungen und Deutungen der Wirklichkeit bieten (vgl. Lamnek, 2010, S.39).

Im Kontext der Fallstudienforschung findet keine Manipulation oder aktive Kontrolle des Forschungsumfelds statt, was eine Abgrenzung zu experimentellen Methoden darstellt (vgl. Dul & Hak, 2008, S.5; Atteslander, 2008, S.165), welche sich durch die Herstellung möglichst idealer, störungsfreier Versuchsanordnungen auszeichnen (vgl. Schnell et al., 2008, S.65). Es handelt sich ergo um ein nicht-experimentelles Forschungsdesign (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.201ff). Weiterführend lässt der Einbezug verschiedener Instrumente und Methoden zur Datenerhebung ein hohes Maß an Flexibilität des Forschungsprozesses zu, beispielsweise hinsichtlich deren Anordnung oder Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten, was wiederum einen essentiellen Aspekt qualitativer Forschung darstellt (vgl. Vissak, 2010, S.379). Grundlegend hierfür ist ursprünglich ein konstruktivistisches Paradigma. Prämisse dessen ist das Verständnis der Realität als soziale Konstruktion als Resultat kommunikativer und interaktiver Aushandlungsprozesse (vgl. Von Kardorff, 2012, S.244), ohne jedoch die Existenz objektiver, äußerer Rahmenbedingungen völlig abzulehnen (vgl. Baxter & Jack, 2008, S.545; Starman, 2013, S.30). Sozialwissenschaftliche Ergebnisse sind ergo formalisierte und verallgemeinerte Modelle der Realität auf Basis empirisch erfahrbarer Sachverhalte (vgl. Flick, 2012a, S.156). Somit besteht der „Anspruch, Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (Flick et al., 2012, S.14). Demnach müssen zu erforschende Phänomene zunächst kontextualisiert und anschließend interpretiert werden (vgl. Baškarada, 2014, S.1). Die Kontextualisierung kann als *Indexikalität* qualitativer Sozialforschung bezeichnet werden, welche die Herstellung einer Beziehung zwischen Phänomen und Kontext darstellt. Hierdurch erlangen realweltliche Situationen und Handlungen einen systemischen, rational erklärbaren Sinn (vgl. Lamnek, 2010, S.39; Bergmann, 2012, S.126ff), welcher durch einen konkreten „Verweisungszusammenhang“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.15) entsteht. Dergestalt steht am Anfang der Fallstudienforschung ein komplexer Sachverhalt (vgl. Allison & Zelikow, 2004, S.16f) mit dem Ziel zu dessen ganzheitlichem Verständnis

aus einer Insiderperspektive heraus (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.8). Es handelt sich definitorisch um den Prozess des *Fremdverstehens* mittels methodisch gesicherter Deutung von Wahrnehmungen im wissenschaftlichen Sinn, um sich eines Begriffs der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik zu bedienen (vgl. Soeffner, 2012, S.165ff). Dadurch erst wird das Verständnis über einen Verweisungszusammenhang ermöglicht, welcher sich außerhalb des eigenen Kontexts befindet (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.16f). Das zu untersuchende Phänomen wird in der Fallstudienforschung im interaktiven Zusammenhang mit seinem Umgebungskontext in einer holistischen, detaillierten Tiefenbetrachtung analysiert (vgl. Yin, 2013, S.321), welche über die Möglichkeiten anderer Forschungsmethoden, wie quantitative Umfragen oder reine Interviews hinausgeht (vgl. Rowley, 2002, S.16f).

Ergo beschäftigt sich der Forschungsprozess zusammenfassend mit vier zentralen Problemstellungen: 1) *Welche Fragen sollen beantwortet werden?*; 2) *Welche Daten sind hierfür relevant?*; 3) *Welche Daten sollen gesammelt werden?*; 4) *Wie werden die Ergebnisse analysiert?* (vgl. Yin, 2014, S.28f). Die nachfolgende Abbildung 16 skizziert den schematischen Prozessablauf einer Fallstudie, unabhängig vom grundlegenden Forschungsparadigma.

Abbildung 16: Forschungsprozessschritte der Fallstudienforschung



(Quelle: Rose et al., 2015, S.4)

Die einzelnen Schritte können prozessuale Rückkopplungen und einen reflexiven Forschungsprozess implizieren, beispielsweise durch die Konkretisierung der Forschungsfrage, den Einbezug weiterer Fälle oder Erhebungsinstrumente (vgl. Zaugg, 2006, S.15f). Die Durchführung einer Pilotstudie oder Pretests einzelner Instrumente sollte als optional angesehen werden, da deren Realisierung von eventuellen Restriktionen des Forschungsumfelds abhängig ist (vgl.

Atteslander, 2008, S.281). Das Fallstudienprotokoll stellt eine detaillierte, dokumentierte Planung des Forschungsprozesses sicher, beginnend bei der Forschungsfrage, der Fallauswahl, über die Methoden der Datensammlung bis hin zu deren Auswertung, und soll dessen Nachvollziehbarkeit erhöhen (vgl. Rose et al., 2015, S.6f).

Die vorherige Erarbeitung eines umfassenden, theoretischen Kontexts und Vorwissens vereinfacht und erhöht grundsätzlich die Spezifität und Vertrauenswürdigkeit der Studienergebnisse aufgrund der fundierten inhaltlichen und definitorischen Basis (vgl. Allison & Zelikow, 2004, S.13; Yin, 2003, S.3ff; Wrona & Gunnesch, 2015, S.18; Zaugg, 2006, S.16), sodass dieser häufige Kritikpunkt qualitativer Forschung entkräftet werden kann (vgl. Miles, 2015, S.310). So ist ebenso anzuführen, dass es mittlerweile kaum Themenfelder geben dürfte, zu welchen keine Forschung existiert. Dergestalt lässt sich die grundlegende Forderung qualitativer Sozialforschung im Sinne des *Grounded Theory-Ansatzes*, theoretische Grundlagen oder Modelle und existierende Literatur zu Anfang des Forschungsvorhabens zu ignorieren, um ein Thema unbefangen zu erarbeiten, eher als naiv bezeichnen (vgl. Flick, 2014a, S.72ff; Hopf, 2015, S.164; Schnell et al., 2008, S.9f). Das Ignorieren theoriegeleiteter Forschung vor diesem Hintergrund, bezüglich Inhalt oder Methodik, wird hingegen als *Empirismus* bezeichnet und kann nicht den Kriterien der Wissenschaftlichkeit genügen (vgl. Atteslander, 2008, S.6f). Insofern ist zumindest der aktuelle Forschungsstand zum jeweiligen Thema zu beachten (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.26). Dergestalt kann die Theorie- und Hypothesenprüfung nicht länger als das alleinige Vorrecht quantitativer Methoden bezeichnet werden (vgl. Mayring, 2015, S.25). Im Rahmen der Fallstudienforschung ist die Existenz und Nutzung von Expertenwissen des Forschers erwünscht und von Vorteil für die Qualität der Studie, als auch deren Ergebnisse (vgl. Doz, 2011, S.585; Yin, 2014, S.168). Dies trifft beispielsweise bei der Durchführung von Interviews als methodologischem Element einer Fallstudie zu, da der Erkenntnisgewinn nicht zuletzt von vertiefenden und den zielgerichteten Zwischenfragen des Forschers abhängig ist, als auch von strukturierten Leitfäden, welche spezifisches kontextuales Fachwissen voraussetzen (vgl. Rogers & Larsen, 2004, S.179; Wrona & Gunnesch, 2015, S.13f; Misoch, 2015, S.202). Für ein adäquates Verständnis von Äußerungen ist ergo Kontextwissen erforderlich. Nur dadurch kann ebenso eine sinngemäß korrekte Interpretation während der Datenanalyse erfolgen (vgl. Helfferich, 2009, S.23f). Insgesamt thematisieren neuere Diskussionen qualitativer Methodologie, insbesondere im Zusammenhang mit der Mixed Methods-Debatte, verstärkt den Einbezug von Vorwissen und die Ex-ante-Bildung sowie Ex-post-Prüfung von Hypothesen zur Strukturierung und Fokussierung des Forschungsprozesses, sodass sich eine kontinuierliche Öffnung im Verständnis des dogmatischen Paradigmas der grundsätzlichen Offenheit nachvollziehen lässt. Als Ausprägung dessen lässt sich die konzeptionelle Vielfalt innerhalb der Fallstudienforschung anführen, wie in Abschnitt 5.1.1 aufgezeigt wird (vgl. Meinefeld, 2012, S.270ff). So werden methodologisch ebenfalls Induktion, Deduktion, als auch Abduktion akzeptiert und praktisch kombiniert (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.75). Diese methodische Offenheit des Mixed Methods-Paradigmas und prozessuale Strukturierung kann als Charakteristikum des Fallstudienansatzes nach Yin identifiziert werden. Insbesondere letztere wirkt sich positiv auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses aus (vgl. Yazan, 2015, S.141f).



Ziel einer Fallstudie ist schlussendlich die *analytische* oder *theoretische Generalisierung*, in Abgrenzung zur statistischen Variante quantitativer Forschungsmethoden. Erstere bedeutet, dass zuvor erarbeitete, theoretische Konzepte mittels empirischer Daten in der Praxis geprüft werden sollen (vgl. Rowley, 2002, S.20; Flick, 2012b, S.260). *Statistische Generalisierbarkeit* hingegen bedeutet eine Abstraktion auf eine breitere Population, was eine ausreichende Repräsentativität der Fälle voraussetzt (vgl. Yin, 2013, S.325) und quantitativen, standardisierten Verfahren vorbehalten bleibt (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.367). Insofern reichen die Erkenntnisse einer Fallstudie tiefer als die Beschaffenheit der einzelnen Fälle und versuchen generalisierbare Hintergründe zu identifizieren und zu analysieren, welche auf weitere konkrete Ausprägungen übertragbar sind (vgl. Yin, 2014, S.40f) und einen Rückbezug auf die Theorie zulassen (vgl. Baškarada, 2014, S.4). Ergo werden eher abstraktere Ideen generalisiert. So können Zusammenhänge und Mechanismen herausgearbeitet und in andere Kontexte übertragen werden und damit ebenso Möglichkeiten für weitere Forschungsprojekte implizieren (vgl. Allison & Zelikow, 2004, S.20f; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.367f). Dabei handelt es sich im Prinzip um ein induktives Vorgehen, da vom Besonderen (den qualitativen Daten) auf das Allgemeine (Regelmäßigkeiten) geschlossen wird. Dies wiederum beinhaltet vor dem Hintergrund qualitativer Forschung Unsicherheitsmomente, da die Universalität weniger Beobachtungen nicht grundlegend garantiert werden kann (vgl. Diekmann, 2014, S.173ff). Es handelt sich ergo um Induktionsschlüsse, welche kennzeichnend sind für den (Post-)Positivismus (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.37; Schnell et al., 2008, S.60f). Dergestalt wird allgemeineres, kontextgebundenes Wissen gebildet, welches über den Rahmen des konkreten Studienumfangs hinausgeht. Reichweite und Grenzen müssen jedoch definiert werden (vgl. Schrøder, 2012, S.799f). Damit werden ergo keine generellen Theorien mit universeller Gültigkeit geschaffen, sondern vielmehr kontextualisierte Erläuterungen mit perspektivischer Relevanz für den jeweiligen Sachverhalt (vgl. Bude, 2012, S.576). Deshalb wird der Begriff der Generalisierung im Rahmen qualitativer Sozialforschung bei manchen Autoren verworfen und durch den Terminus *Extrapolation* ersetzt (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.368).

### **5.1.1) Forschungsdesign: Grundstrukturen und methodische Elemente**

Grundsätzlich existieren verschiedene inhaltliche Zielsetzungen in der Fallstudienforschung, welche deren Struktur und Aufbau beeinflussen. *Theorieorientierte* Fallstudien, in Abgrenzung zum *praxisorientierten* Typus, können in zwei Richtungen charakterisiert werden: *theoriebildend* (induktiv-explorativ) mit dem Ziel der Ausarbeitung eines theoretischen Konstrukts auf Basis der Studienergebnisse und *theoretetend* (deduktiv), wobei bestehende Konzepte als Grundlage der Forschung (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.26) mittels Hypothesen überprüft und weiterentwickelt werden sollen (vgl. Dul & Hak, 2008, S.63ff; Rose et al., 2015, S.4f). Insofern können Fallstudien einer qualitativen, als auch quantitativen Forschungslogik folgen (vgl. Lamnek, 2010, S.243). Weiterführend existieren nach Yin (2003) entlang dieser Unterscheidung drei Idealtypen, welche im Folgenden kurz beschrieben werden.

*Explorative (gegenstandserkundende/theoriebildende) Fallstudien* definieren pilothaft Fragestellungen und Hypothesen für nachfolgende Studien, bzw. eruieren deren Realisierbarkeit. Insofern finden der Theoriebezug, bzw. die Theoriebildung, als auch die Erarbeitung von Hypothesen nachgelagert zur Feldforschung statt (vgl. Yin, 2003, S.6f; Berg, 2001, S.230). Solche meist Vorstudien werden durchgeführt, wenn der Untersuchungsgegenstand relativ unerforscht ist (vgl. Diekmann, 2014, S.33f). Der erste Schritt des Forschungsprozesses bildet somit die Datensammlung (vgl. Lamnek, 2010, S.98). Induktiv-explorative Studien basieren meist auf den Grundlagen der von Glaser und Strauss im Jahr 1967 entwickelten *Grounded Theory* zur Erarbeitung eines gehaltvollen, theoretischen Rahmenwerks, welches in den erhobenen Daten begründet ist (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.9). Dergestalt erschließt sich der Name dieser Methodologie mit dem Ziel zur Überbrückung der Kluft zwischen Theorie und empirischer Forschung hinsichtlich der Erzeugung von brauchbaren und zutreffenden Erklärungen, Vorhersagen und Interpretationen. Grundsatz ist die Verankerung der gebildeten Theorie in der Realität. Insofern zielen induktive Verfahren auf die Entdeckung abstrakter Gesetzmäßigkeiten und nicht auf eine umfassende Deskription des untersuchten Gegenstandsbereichs (vgl. Lamnek, 2010, S.91f). Oftmals werden explorative Fallstudien als Pilotstudien für umfassendere, nachfolgende Forschungsvorhaben erstellt (vgl. Berg, 2001, S.230).

Eine *deskriptive (gegenstandsbeschreibende) Fallstudie* hingegen schafft eine umfassende, tiefgehende und präzise Beschreibung der Charakteristika eines Phänomens innerhalb des realweltlichen Kontexts (vgl. Wrona & Gunnesch, 2015, S.3). Auf Basis deskriptiver Szenarien, welche aus einem zuvor erarbeiteten Theoriekonstrukt abgeleitet sind (vgl. Yin, 2003, S.23ff). Bei diesem Typus wird weniger auf die Erforschung von Verhaltensursachen oder hintergründigen Erklärungsmodellen abgezielt (vgl. Diekmann, 2014, S.35f). Somit ist zu Beginn der Fallstudienforschung ein intensives Literaturstudium anzuraten, aus dem sich die Forschungsfragen, als auch der spezifische Forschungsgegenstand ableiten (vgl. Baškarada, 2014, S.2f). Solche umfassenden, theoretischen Konzepte sind handlungsleitend und strukturierend für den gesamten Forschungsprozess, weshalb dieser Ansatz explizit als theorieorientiert beschrieben wird (vgl. Berg, 2001, S.230). Dabei findet eine Perspektivenverengung statt, welche auf die Überprüfung deduktiv abgeleiteter Hypothesen ausgerichtet ist. Dergestalt unterscheidet sich ein deskriptives Verfahren von explorativen Studien (vgl. Lamnek, 2010, S.93f).

Während eine *explanative (hypothesen-/theorieprüfende) Fallstudie* vorwiegend kausale Effekte und Beziehungen fokussiert (vgl. Wrona & Gunnesch, 2015, S.3; Berg, 2001, S.230) und sich der Frage widmet, wie und weshalb sich bestimmte Ereignisse oder Entscheidungen manifestieren (vgl. Yin, 2003, S.5) und welche konkreten Ausprägungen diese besitzen (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.33). Die Komplexität dieser Kausalbeziehungen bildet dabei die Abgrenzung zu Fragebögen (vgl. Baxter & Jack, 2008, S.547). Es werden komplexe theoretische Konstrukte, welche als Grundlage der Empirie dienen, in der Praxis getestet. Zur Ausarbeitung kausaler Effekte können zusätzlich auch quantitative Methoden wie die Faktoranalysen verwendet werden (vgl. Yin, 2003, S.22, 69). Eine häufig angewendete, fallstudienimmanente Technik ist das *Pattern Matching*, welches in Abschnitt 5.1.2.2 erläutert wird (vgl. Berg, 2001, S.230). Ergo können die Ergebnisse entweder deduktiv zur Modifizierung, Verifizierung oder

Falsifizierung vorhandener Theorien, bzw. deren Aspekten im Fall von hypothesengeleiteten Designs oder induktiv zur Etablierung eines neuen Konstrukts im Sinne der Theoriebildung genutzt werden (vgl. Yin, 2014, S.40f; Lipset et al., 2004, S.119). In der Regel dienen explanative Fallstudien deduktiven, theorietestenden Strategien (vgl. Baškarada, 2014, S.4).

In der Praxis können Fallstudien meist nicht einem bestimmten Typus zugeordnet werden, sondern beinhalten diverse Elemente. So treten häufig *deskriptiv-explorative* oder *deskriptiv-explanative* Kombinationen auf (vgl. Schell, 1992, S.4). Anhand dieser Kombinationen wird deutlich, dass im Rahmen der Fallstudienforschung ein besonderes Augenmerk auf der deskriptiven Arbeit zum ganzheitlichen Verständnis und der Analyse eines Phänomens liegt (vgl. Lamnek, 2010, S.279, 284). Weiterführend entspricht die Beschränkung auf reine Deskription und Dokumentation kaum wissenschaftlichen Intentionen, welche in der Regel ebenso auf das Erklären und Analysieren von Sachverhalten abzielen (Reichert, 2014, S.68f).

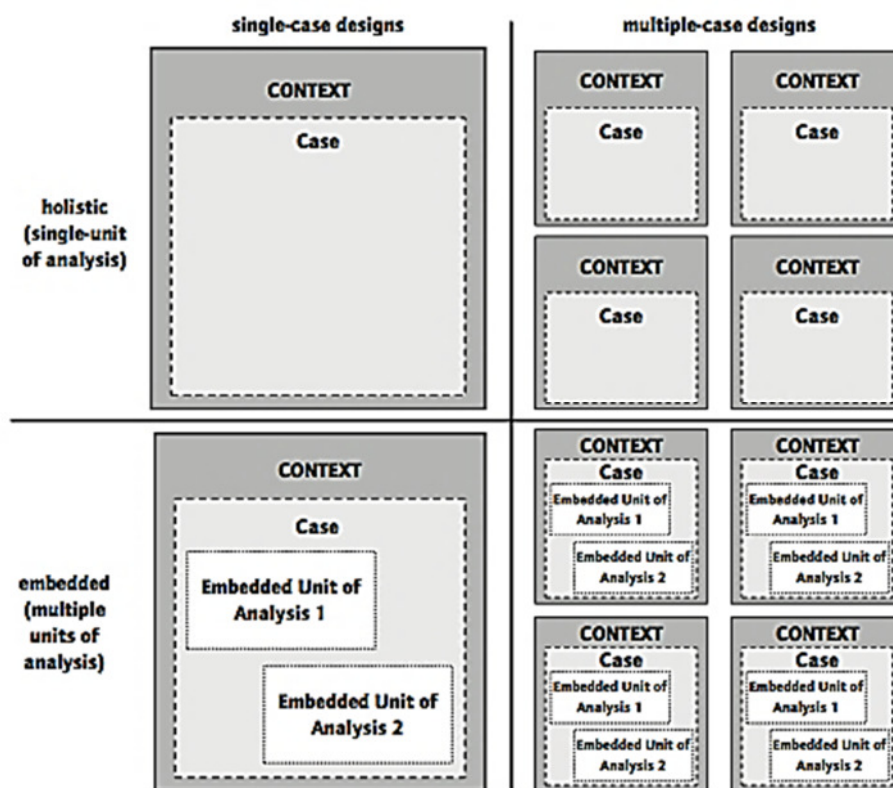
#### **5.1.1.1) Fallstudienaufbau: Fallauswahl und Grundtypen**

Fälle stellen konkrete, kontextgebundene Forschungsobjekte (vgl. Johansson, 2003, S.2) oder empirische Analyseeinheiten (vgl. Baxter & Jack, 2008, S.545) dar und können Individuen, Gruppen, Entscheidungen, Programme, Prozesse, Organisationen, Gesellschaften oder Kulturen umfassen, welche voneinander abgegrenzt werden und das Erkenntnisinteresse widerspiegeln müssen. So ist weniger die Repräsentativität, als mehr die Relevanz und Eignung eines Falls zentral für dessen Einbezug in die Studie (vgl. Zaugg, 2006, S.17f; Hering & Schmidt, 2014, S.529). Nicht zuletzt stellen auch Aspekte der Zugänglichkeit ein Kriterium der Fallauswahl dar sowie des theoretischen Vorwissens zur Eingrenzung (vgl. Merken, 2012, S.288ff). Ein Fall beinhaltet dabei eine konkrete Manifestation des realweltlichen Phänomens, welches erforscht werden soll (vgl. Yin, 2014, S.29f), sodass eine klare Abgrenzung der Untersuchungseinheiten als notwendig erscheint (vgl. Gerring, 2004, S.344). Die Strategie des *theoretischen Samplings* empfiehlt dabei die schrittweise Auswahl von Fällen, welche entweder große Ähnlichkeit oder Unterschiede zueinander aufweisen. Alternativ zum zyklischen theoretischen Sampling können die einbezogenen Fälle auch gezielt anhand definierter Kriterien festgelegt werden. Dies erfordert allerdings im Vorfeld eine intensive Auseinandersetzung mit theoretischen Konstrukten, sodass eine hohe inhaltliche Entsprechung der Stichprobe sichergestellt werden kann (vgl. Misoch, 2015, S.194ff; Schnell et al., 2008, S.298ff). Während das Postulat einer *heterogenen Auswahl* darauf abzielt, dass möglichst alle hypothetisch relevanten Merkmalskombinationen im Sample vertreten sind, entsprechend der Varianz des Forschungsgegenstands (vgl. Lamnek, 2010, S.171f). Dies zielt auf die „systematische Verwendung von Kontrasthorizonten“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.359) zum Zweck nachfolgender Fallvergleiche ab. Es handelt sich ergo um eine inhaltliche, statt klassisch statistische Repräsentativität der Stichprobe, sodass Auswahlkriterien theoriebezogen festgelegt werden (vgl. Flick, 2014a, S.159f).

Entscheidungsleitend für die Bestimmung der Analyseebene sowie der einbezogenen Fälle, bzw. deren strukturellem Aufbau im Rahmen des Forschungsdesigns, ist wiederum das theoretische Basiskonstrukt, welches das Erkenntnisinteresse spezifiziert (vgl. Yin, 2003, S.11ff). Im Rahmen der vergleichenden Politikwissenschaften oder politischen Ökonomie werden meist Nationalstaaten als Analyseebene gewählt (vgl. Gerring, 2004, S.347). Dergestalt ist die Wahl der Analyseebene und konkreten Fälle abhängig vom thematischen Kontext und inhaltlichen Fokus (vgl. VanWynsberghe & Khan, 2007, S.6f).

Es existieren vier Grundtypen von Fallstudiendesigns, welche den strukturellen Aufbau darstellen. Basal ist jeweils der Bezug zum Umgebungskontext eines jeden Falls. Die folgende Abbildung 17 veranschaulicht die Kategorien nach Yin (2014).

Abbildung 17: Grundtypen von Fallstudiendesigns



(Quelle: Yin, 2014, S.50)

*Einzelfallstudien* bieten sich an, wenn der Fall entweder ein spezielles Alleinstellungsmerkmal besitzt, die Gesamtheit repräsentieren kann (vgl. Lynd & Lynd, 2004, S.29), beispielsweise in Form einer langfristig angelegten, teilnehmenden Beobachtung, ungewöhnlich aufschlussreich erscheint oder im Rahmen einer Zeitreihenstudie (vgl. Yin, 2014, S.51ff). Einzelfallstudien bergen jedoch die Gefahr, dass deren Ergebnisse als kaum generalisierbar kritisiert werden können, sofern keine ausreichend fundierte, theoretische Basis vorhanden ist (vgl. Hooks, 2004, S.69f; Gerring, 2004, S.348). Ein *holistisches Design* wird angewendet, wenn keine Differenzierung in spezifische, vergleichbare Untereinheiten innerhalb eines Kontexts möglich ist. Betrachtet man mehrere Analyseobjekte innerhalb eines Falls und Kontexts, handelt es sich um ein *eingebettetes Design*, welches eine Erhöhung der Komplexität, allerdings ebenso

einen potentiellen Erkenntnisgewinn mittels Variationen innerhalb des Forschungsfelds impliziert (vgl. Yin, 2014, S.53ff), hinsichtlich der Binnenstruktur der Komponenten eines analysierten Falls (vgl. Lamnek, 2010, S.293). Dies kann beispielsweise eine Organisation sein. Als Untereinheiten lassen sich dann einzelne Mitarbeiter, Abteilungen oder Funktionsgruppen definieren, welche der Organisation angehören (vgl. Gerring, 2004, S.343). Die Nutzung integrierter oder holistischer Designs hängt ebenfalls von der spezifischen Forschungsfrage und dem Erkenntnisinteresse ab (vgl. Rose et al., 2015, S.5). Im Sinne der Generalisierung müssen diese wiederum in Beziehung gesetzt und Quervergleiche gezogen werden (vgl. Lipset et al., 2004, S.120). Grundsätzlich sind Einzelfallstudien eher für induktive, theoriebildende Verfahren geeignet, da ein theoretisches Konstrukt kaum mittels einzelner Fallbetrachtungen valide verifiziert oder falsifiziert werden kann, mit Abstufungen für integrierte Modelle. Hierfür eignen sich insbesondere Designs mit mehreren Fällen (vgl. Gerring, 2004, S.350; Vissak, 2010, S.377).

*Mehrfallstudien* hingegen dienen oftmals dem Zweck vergleichender Analysen und besitzen tendenziell eine höhere, konzeptionelle Repräsentativität im Rahmen des untersuchten Phänomens, was wiederum die Generalisierbarkeit der Ergebnisse (vgl. Gerring, 2004, S.348; Miles & Huberman, 1994, S.172), als auch deren Robustheit erhöht (vgl. Baškarada, 2014, S.7). Dul und Hak (2008, S.4) definieren diesen Typus als vergleichende Fallstudien. Dergestalt können verschiedene Fälle differenzierte Perspektiven oder Facetten des Forschungsthemas repräsentieren (vgl. Creswell, 2013, S.99). In der Regel induziert ein solches Design einen Mehraufwand an Zeit und Ressourcen, da die Fälle *prozessuale Replikationen* darstellen, um Vergleichbarkeit und Qualität zu gewährleisten, einhergehend mit derselben Bearbeitungstiefe (vgl. Yin, 2014, S.56f). Eine Replikation kann entweder *direkt* oder *theoretisch* erfolgen. Erstere beinhaltet die Vorhersage ähnlicher Resultate der verschiedenen Fälle, während letztere divergierende Ergebnisse vor dem Hintergrund vorhersagbarer Begründungen verspricht (vgl. Yin, 2003, S.5; Baškarada, 2014, S.7). Zentral ist, dass jeder Fall einen inhaltlichen Beitrag für die Studie darstellt. Insofern soll nicht das Ziel sein, so viele Fälle als möglich anzuhäufen, sondern eine sinnvoll begründete Auswahl zu treffen (vgl. Vissak, 2010, S.380; Yin, 2003, S.110). Dergestalt kann keine allgemeingültige Aussage über eine wünschenswerte oder notwendige Fallzahl getroffen werden (vgl. Rowley, 2002, S.21). Es handelt sich um Untergruppen von Fällen, welche verschiedene kontextuale Typen abbilden, sich jedoch auf dasselbe Phänomen beziehen. Die Differenzierung in holistische und eingebettete Designs kann unverändert fortgeführt werden (vgl. Yin, 2014, S.57ff). Je höher allerdings die Anzahl einbezogener Fälle, desto geringer ist in der Regel auch deren jeweilige Betrachtungstiefe (vgl. Yin, 2013, S.323; Pflüger et al., 2010, S.7). Dies resultiert aus Gründen der Ressourcenknappheit während des Forschungsprozesses (vgl. Vissak, 2010, S.378).

#### **5.1.1.2) Empirische Datenerhebung: Methodenwahl und Triangulation**

Zur Erlangung eines umfassenden Verständnisses komplexer Phänomene sind methodisch folgende Instrumente relevant: Beobachtungen, Interviews, Dokumente, Archivmaterialien und

physische Artefakte (vgl. Yin, 2003, S.83; Vissak, 2010, S.382). Zudem können auch quantitative Methoden, wie standardisierte Fragebögen, mit in das Forschungsdesign aufgenommen werden (vgl. Zaugg, 2006, S.8). Dies veranschaulicht aktuelle Entwicklungen der Methodendiskussionen, wonach zunehmend die Erkenntnis reift, dass sich qualitative und quantitative Verfahren komplementär zueinander verhalten (vgl. Flick, 2014a, S.44). Ergo können bereits vorhandene Daten verwendet, als auch neue erhoben und letztlich innerhalb der Fallstudie zusammengeführt werden (vgl. Dul & Hak, 2008, S.5). Grundsätzlich gilt dabei in der qualitativen Sozialforschung das Postulat, dass Datenerhebungsmethoden situationsangemessen und flexibel zur Erfassung, als auch Konkretisierung des Forschungsgegenstands gewählt werden sollen (vgl. Lamnek, 2010, S.174f).

Im Rahmen der Fallstudienforschung ist die solitäre Konzentration auf eine empirische Methode der Informationsgenerierung nicht empfehlenswert. Vielmehr sollten komplementäre Instrumente im Sinne einer *Triangulation* gewählt werden, was wiederum die Datenqualität (vgl. Yin, 2003, S.83; Doz, 2011, S.583), als auch die analytische Generalisierbarkeit der Ergebnisse erhöht (vgl. Flick, 2012b, S.260) und als postpositivistisches Argument gewertet werden kann (vgl. Sharma, 2009, S.701f). Dies wird erreicht, da das untersuchte Phänomen aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet wird, die jeweiligen Informationen miteinander abgeglichen und letztlich in Verbindung gebracht werden (vgl. Yin, 2014, S.118ff; Kelle & Erzberger, 2012, S.302f; Berg, 2001, S.4f). Damit können etwaige Schwachstellen einzelner Methoden im Sinne einer Validierungsstrategie kompensiert (vgl. Schnell et al., 2008, S.262) sowie neue Erkenntnisse gewonnen werden. Dies gilt sowohl für unterschiedliche Instrumente der qualitativen Forschungstradition, als auch für den Einbezug quantitativer Verfahren (vgl. Vissak, 2010, S.373; Schrøder, 2012, S.816f; Flick, 2012c, S.309ff). Weiterführend sollte sich die Wahl und Durchführung der Erhebungsinstrumente am Erkenntnisinteresse und den Eigenheiten der sozialen Realität orientieren (vgl. Lamnek, 2010, S.23f) und dergestalt so viele Datenquellen, wie möglich verwendet werden (vgl. Yin, 2014, S.168). In der praktischen Feldforschung kann insbesondere der Zugang zu relevanten Informationen ein Hindernis darstellen, welches Möglichkeiten der Triangulation limitiert und damit die praktische Grenze zur Datengewinnung setzt (vgl. Schell, 1992, S.11; Rose et al., 2015, S.6). Im deutschen Kontext der Fallstudienforschung dominiert die Erhebungsmethode der Experteninterviews, oftmals in Kombination mit Dokumentenanalysen (vgl. Pflüger, 2013, S.60). Diese Verfahren finden auch hier Anwendung. Insgesamt herrschen in der Fallstudienforschung qualitative Daten vor (vgl. Kohlbacher, 2006, S.8). Im Folgenden werden die Instrumente methodisch erläutert, welche im Rahmen der vorliegenden Fallstudie *Management of Cycle* verwendet wurden.

### 5.1.1.2.1) Qualitative Fragebögen: Ziel inhaltlicher Vorstrukturierung

Parallel zu quantitativen Umfragen existieren ebenfalls qualitative Fragebögen, welche nicht numerisch zählbare Parameter einer Population messen, sondern inhaltliche Variationen und Diversität vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstands (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.403). Ebenso wenig relevant ist ergo die Fallzahl. Dergestalt ist die Erforschung von Bedeutungen

und Erfahrungen das primäre Ziel dieses empirischen Instruments, mit Bezug auf das Erkenntnisinteresse. Hierbei existieren zweierlei methodologische Varianten: der *offene* (induktive) und der *vorstrukturierte* (deduktive) Fragebogen (vgl. Jansen, 2010, S.3ff). Ersterer leitet relevante Kategorien und Variablen aus den gewonnenen Rohdaten, wie Interviewprotokollen ab, während letzterer bereits vordefinierte Kategorien beinhaltet und auf die empirische Messung deren praktischer Existenz, Variationen und Ausprägungen abzielt (vgl. Rowley, 2002, S.18). Speziell qualitative Fragebögen sind dabei durch den Einbezug offener Fragen gekennzeichnet. Obwohl in der Literatur strittig bleibt, ob es sich tatsächlich um eine originär qualitative Methodik handelt (vgl. Flick, 2014a, S.48). Dabei können entweder unstrukturierte oder halbstrukturierte Fragebögen zum Einsatz kommen. Erstere besitzen eher die Form einer proaischen Erzählaufforderung eines Essays. Letztere beinhalten hingegen Fragelisten oder Beantwortungsanstöße, jedoch keine oder kaum Antwortkategorien (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.401ff). Die Methode ist insbesondere im Rahmen von vergleichenden Studien oder konstruktivistischen Forschungsprojekten anwendbar, ergo auch als Teil einer Fallstudie (vgl. Jansen, 2010, S.18). Insofern können qualitative Fragebögen auch zur inhaltlichen Vorstrukturierung innerhalb einer Fallstudienforschung verwendet werden, um anschließend im Sinne einer sequentiellen Anordnung mittels Interviews oder Beobachtungen eine Vertiefung oder Konkretisierung zu erfahren (vgl. Flick, 2014a, S.45ff).

#### *5.1.1.2.2) Qualitative Interviews: Ziel thematischer Tiefenbetrachtung*

Qualitative Interviews beinhalten eine Vielzahl ausdifferenzierter Verfahren. „Das qualitative Interview gibt es nicht, sondern unterschiedliche Formen von Interviews, mit denen unterschiedliche inhaltliche Forschungsinteressen verbunden sind“ (Helfferich, 2009, S.9). Qualitative Interviews als wissenschaftlich kontrollierte Gesprächssituation stellen insgesamt die meistgenutzte Methode im Rahmen der Fallstudienforschung dar (vgl. Lamnek, 2010, S.301f; Berg, 2001, S.227). Überwiegend unter Nutzung von zielgerichteten, teilstrukturierten Leitfäden, sodass sich die tatsächliche Fragenanordnung eher als fluide denn rigide darstellt. Insbesondere in integrierten Fallstudiendesigns nimmt der Grad an Strukturierung meist zu, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten (vgl. Yin, 2014, S.110f). Hierdurch steigt die Reliabilität der Ergebnisse, da ein strukturierter Interviewleitfaden die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass verschiedene Interviewer bei wiederholter Durchführung inhaltlich ähnliche Antworten erhalten (vgl. Dul & Hak, 2008, S.263).

*Strukturierte* oder *standardisierte Interviews* enthalten vordefinierte, geschlossene Fragestellungen mit eingegrenzten Antwortkategorien in Form eines Fragebogens (vgl. Berg, 2001, S.69), welche anhand eines festgelegten Kodierschemas ausgewertet werden. Dergestalt werden sie als standardisierte Befragungen bezeichnet und lassen sich der quantitativen Sozialforschung zuordnen. Abweichungen oder Nachfragen sind kaum möglich (vgl. Lamnek, 2010, S.306ff; Misoch, 2015, S.13). *Teilstrukturierte* oder *-standardisierte Interviews* erlauben ein höheres Maß an Flexibilität und zählen zur qualitativen Sozialforschung. Die vorformulierten

Fragen des Leitfadens fokussieren zwar den Untersuchungsgegenstand und bieten Orientierung (vgl. Flick, 2014a, S.201; Atteslander, 2008, S.125), geben jedoch die Möglichkeit für Variationen im Gesprächsverlauf durch optionale, variable Vertiefungsfragen (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.40; Hopf, 2012, S.351). Hierbei ersetzt ein Leitfaden den standardisierten Fragebogen (vgl. Schnell et al., 2008, S.386). Es werden keine vordefinierten Antwortkategorien vorgegeben. Dies erfordert ein gewisses Maß an inhaltlich-theoretischer Kompetenz des Forschers (vgl. Zaugg, 2006, S.19), welcher im Gesprächsverlauf selbst entscheiden muss, wann welche Nachfragen oder Abweichungen vom Leitfaden angemessen und sinnvoll erscheinen (vgl. Hopf, 2012, S.358; Berg, 2001, S.70; Flick, 2014a, S.196). Somit ist die Reihenfolge der Fragen im Gegensatz zum standardisierten Interview nicht statisch festgelegt (vgl. Misoch, 2015, S.13f). *Unstrukturierte* oder *narrative (erzählungsgenerierende) Interviews* hingegen beinhalten offene Fragen ohne einen strukturgebenden Interviewleitfaden. Sie sind insgesamt am flexibelsten (vgl. Lamnek, 2010, S.319; Atteslander, 2008, S.124), jedoch je nach Forschungsinteresse ebenfalls am ineffizientesten (vgl. Zaugg, 2006, S.19). Sie erlauben die breiteste Informationssammlung und begrenzen die steuernden Einflüsse des Interviewers auf ein Minimum, wie die anfängliche Erzählaufforderung sowie den späteren Nachfrageteil (vgl. Flick, 2014a, S.269). Dieser Typus wird insbesondere in induktiv-explorativen Forschungsdesigns angewendet, wenn das Themengebiet kaum erforscht wurde und das Ziel des Vorhabens die Ausarbeitung einer neuen Theorie darstellt (vgl. Berg, 2001, S.69f; Kaiser, 2014, S.29).

Je strukturierter das Interview, desto geringer ist die Gefahr, dass wichtige Informationen oder Fragestellungen übergangen werden. Eine zu geringe Flexibilität hingegen kann jedoch ebenso zu Informationsverlusten führen. Insofern erscheinen teilstrukturierte Formen als optimal im Rahmen von Fallstudien (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.43; Zaugg, 2006, S.19). Die Fragestellungen der verwendeten Leitfäden müssen dabei nicht in vorgegebener Reihenfolge abgearbeitet werden, sodass die Offenheit und Flexibilität der Gesprächssituation im Rahmen des qualitativen Paradigmas gewahrt bleibt (vgl. Lamnek, 2010, S.321f). Werden mehrere Interviews oder komplementäre Methoden innerhalb einer Organisation angewendet, kann es geraten sein, einzelne Fragen, welche möglicherweise bereits anderweitig beantwortet wurden, auszulassen und gegebenenfalls andere anzupassen (vgl. Vissak, 2010, S.381). Insofern sollte in der Praxis flexibel mit den Fragen des Interviewleitfadens umgegangen werden, sodass beim Interviewten nicht der Eindruck einer ‚Leitfadenbürokratie‘ entsteht. Dergestalt ist es nicht das Ziel, alle Gesprächspartner in exakt derselben Reihenfolge von Fragen zu interviewen (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.129f; Misoch, 2015, S.220f). Eine solche Vorgehensweise verstößt gegen das grundsätzliche Prinzip der Offenheit und Kontextangemessenheit qualitativer Interviews, wobei den Gesprächspartnern auch Raum zur Erzählung anhand eigener, authentischer Relevanzsysteme gegeben werden soll (vgl. Helfferich, 2009, S.114f). Zur Entwicklung von Interviewleitfäden existieren unterschiedliche methodische Vorgehensweisen. Diese sind jeweils ausgerichtet am Erkenntnisinteresse. Beinhaltet sind Aspekte zur Generierung, Formulierung und Strukturierung der Fragestellungen (vgl. Berg, 2001, S.74ff). Das im vorliegenden Kontext verwendete *SPSS-Prinzip* nach Helfferich wird in Abschnitt 5.2.1.2 genauer erläutert. Gemeinhin beinhalten Interviews eine thematische Tiefenbetrachtung,



auch infolge des umfangreichen Erfahrungswissens der Beteiligten und orientieren sich am Erkenntnisinteresse der Studie (vgl. Yin, 2014, S.110). Dergestalt schaffen sie meist Informationen, welche durch andere Quellen nicht erlangt werden können, da sie nicht dokumentiert sind oder in hohem Maße auf implizitem Wissen beruhen (vgl. Baškarada, 2014, S.11).

Weiterführend bieten Interviews dynamische Gesprächssituationen, in welchen inhaltliche Missverständnisse aufgeklärt oder zuvor nicht intendierte Fragestellungen implementiert werden können (vgl. Vissak, 2010, S.374). Da jedoch Interviews in hohem Maße subjektive Ansichten, Einschätzungen, eventuell Verfälschungen oder auch Erinnerungslücken eines oder mehrerer Gesprächspartner beinhalten, sollten zusätzliche Ressourcen und Quellen komplementär zur Verifikation verwendet werden. Die durchschnittliche Gesprächsdauer kann dabei mehrere Stunden betragen, weshalb oftmals mehrere Sitzungen genutzt werden und sich einzelne Einheiten auf spezifische Inhaltskomplexe konzentrieren. Die Aufzeichnung wird im Rahmen der Fallstudienforschung eher als persönliche Präferenz verstanden und gilt weniger als absolutes Postulat, ausgerichtet an den Gegebenheiten oder Restriktionen der Forschungs-umgebung und Interviewbeteiligten (vgl. Yin, 2014, S.111ff; Zaugg, 2006, S.21). Ist eine Aufzeichnung nicht realisierbar, empfiehlt es sich während eines Interviews möglichst wortgetreue Notizen zu erstellen und diese im Nachgang mittels Gedächtnisprotokoll zu vervollständigen (vgl. Dul & Hak, 2008, S.257f; Kuckartz, 2010, S.39; Atteslander, 2008, S.132). Dieses Verfahren ist lediglich für Leitfaden-, nicht aber für narrative Interviews zulässig (vgl. Schnell et al., 2008, S.388; Döring & Bortz, 2016, S.358). Die Technik lässt sich als selektiv bezeichnen, verglichen zur tonbandgestützten Dokumentation (vgl. Flick, 2014a, S.374), wird jedoch ebenfalls als gangbare, obgleich meist zu begründende, Ausweichlösung akzeptiert (vgl. Meyer & Meier zu Verl, 2014, S.245). Einige Autoren favorisieren gar diese Methode gegenüber der Aufzeichnung (vgl. Kaiser, 2014, S.84f; Baškarada, 2014, S.13), da Interviewprotokolle eine inhaltliche Konzentration darstellen, was im Rahmen von informationsorientierten Interviewformen nicht von Nachteil sein muss (vgl. Zaugg, 2006, S.22).

*Experteninterviews* zählen als spezielle Anwendungsform zu den qualitativen Leitfadeninterviews mit einer besonderen Zielgruppe (vgl. Flick, 2014a, S.214; Misoch, 2015, S.120; Bogner et al., 2014, S.3), welche sich durch das Forschungsinteresse an Fakten- und Expertenwissen auszeichnen (vgl. Helfferich, 2014, S.560f). Der Status eines Experten resultiert aus dessen exklusivem Fach-, Praxis- und Deutungswissen, bezogen auf ein „spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld“ (Lamnek, 2010, S.655), als Repräsentant einer Institution oder Organisation, bzw. Akteur in einem Funktionskontext. In diesem Sinne verfügt der Experte über spezialisiertes Sonder- und Kontextwissen zum Sachverhalt (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.118ff), das in strikter Abgrenzung zum Alltagswissen besteht (vgl. Misoch, 2015, S.121). Insofern kann der Status eines Experten auch durch seine „institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit“ (Kaiser, 2014, S.36) definiert werden. Ergo ist das ‚Etikett‘ des Experten themen- und kontextabhängig innerhalb der jeweiligen Profession (vgl. Kaiser, 2014, S.39; Bogner et al., 2014, S.13f). Aufgrund dieser Eigenschaften gilt für Experteninterviews die Erwartung einer möglichst neutralen, fachlichen Perspektive, welche sich von anderen Interviewformen der qualitativen Sozialforschung unterscheidet (vgl. Baur & Blasius,

2014, S.53). Ein weiteres Charakteristikum ist, dass aufgrund der beruflichen Funktion der Interviewpartner meist ein gewisses Maß an Zeitdruck in der Gesprächssituation vorherrscht (vgl. Flick, 2014a, S.215). Insofern erfolgt eine Konzentration auf klar definierte Wirklichkeitsausschnitte, ohne darüber hinausgehende Erfahrungen oder Charakteristika der Gesamtperson zu berücksichtigen (vgl. Helfferich, 2014, S.571; Misoch, 2015, S.121). Der Gesprächspartner dient ergo in diesem Zusammenhang als „Lieferant von Informationen“ (Kaiser, 2014, S.2). Zur Durchführung ist fundiertes Vorwissen aufseiten des Forschenden explizit erforderlich. Dergestalt benötigt die Ausarbeitung des Leitfadens eine intensive Auseinandersetzung mit dem Fachgebiet. Ebenso müssen der Expertenstatus und damit die Auskunftsfähigkeit zum Forschungsgegenstand geklärt werden (vgl. Lamnek, 2010, S.656ff). Insofern dienen Experteninterviews meist einer theoriegeleiteten Forschung, welche auf die Rekonstruktion der Realität abzielt (vgl. Kaiser, 2014, S.4ff). Die inhaltliche Vorbereitung sowie ein systematisch strukturierter Leitfaden verhindern, dass dem Forschenden in der Gesprächssituation Inkompetenz vonseiten des Gegenübers bescheinigt wird, was zum Scheitern des Interviews führen kann (vgl. Flick, 2014a, S.217; Helfferich, 2014, S.572f). In der Gesprächssituation wird für den Interviewer die Rolle eines Ko-Experten im Idealbild empfohlen (vgl. Bogner et al., 2014, S.52).

### 5.1.1.2.3) Dokumente und Archivdaten: Zusätzliche Information und Validierung

Dokumente als zusätzliche Datenquellen beinhalten vielfältige Formen, wie Briefe, E-Mails, Notizen, Berichte, formale Studien, Homepages oder massenmediale Artikel, beispielsweise Zeitungen (vgl. Vissak, 2010, S.382; Creswell, 2013, S.147). Sie stellen im Allgemeinen Texte dar, entweder in gedruckter, handschriftlicher oder elektronischer Form, welche nach Autorschaft und Offenheit des Zugangs unterschieden werden. Dergestalt können die Authentizität, Glaubwürdigkeit, Repräsentativität und Bedeutung nicht in jedem Fall ungeprüft gewährleistet werden (vgl. Flick, 2014a, S.322ff). Dokumente wiederum, welche vom Untersuchungsfeld produziert wurden, werden als *natürliche Daten* bezeichnet, da sie von den jeweiligen Akteuren direkt im Handlungskontext erstellt sind (vgl. Meyer & Meier zu Verl, 2014, S.252f). Dazu zählen offizielle Dokumente oder Publikationen, interne Dokumente einer Institution oder Organisation und persönliche Dokumente, die nicht zu Forschungszwecken erstellt wurden (vgl. Salheiser, 2014, S.813f). Die ursprüngliche Motivation der Autoren kann jedoch auch unbekannt sein, sodass die Dokumente möglicherweise subjektive Einfärbungen oder Verfälschungen beinhalten. Insofern können sie nicht unreflektiert als faktische Realität verstanden werden. Daher gilt es ebenso, deren Kontext kritisch zu betrachten und in die Auswertung mit einzubeziehen (vgl. Wolff, 2012c, S.511f). Aufgrund dessen sind Dokumentenstudien in der Regel nicht als solitäre, sondern zusätzliche Informationsquelle geeignet und sollten durch Nutzung mehrerer Ressourcen validiert (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.51f), bzw. als Mittel zur Kontextualisierung von Informationen herangezogen werden (vgl. Flick, 2014a, S.327). Nichtsdestotrotz besitzen Dokumente eine wesentliche Rolle bei der Datensammlung

einer Fallstudie. Vorteile sind deren dauerhafte Verfügbarkeit, Spezifität hinsichtlich des Inhalts sowie Unabhängigkeit von der durchgeführten Fallstudie, sodass sie nicht als deren Ergebnis angesehen werden können (vgl. Yin, 2014, S.106ff).

*Archivdaten* bilden eine Subkategorie von Dokumenten und sind oftmals als digitale Dateien verfügbar. Sie können öffentlich zugängliche Unterlagen und Statistiken enthalten, Zeitungsarchive, Karten oder Umfrageergebnisse anderer Forscher. Diese Daten sind in der Regel für ein breites Publikum aufbereitet (vgl. Berg, 2001, S.190ff). Zu unterscheiden ist zwischen öffentlichen Archiven von Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen, als auch von Wirtschaftsunternehmen oder Verbänden mit jeweils unterschiedlichen Nutzungsbedingungen (vgl. Salheiser, 2014, S.820f). Eine spezifischere Form bilden private Archive, welche in der Regel einem begrenzten Personenkreis zugänglich sind, wie Tagebücher, persönliche Briefe oder Filmaufnahmen. Im Unternehmenskontext können hierzu interne E-Mails, organisationale Daten wie Personal-, Budget- oder Geschäftsberichte sowie sonstige, nicht öffentlich zugängliche Unterlagen gezählt werden (vgl. Berg, 2001, S.227f). Auch hierbei können die Genauigkeit und Glaubwürdigkeit der Unterlagen nicht garantiert werden, da sie meist zu einem bestimmten Zweck erstellt wurden (vgl. Yin, 2014, S.109). Oftmals sind private Archivdaten subjektiver Natur und beinhalten die Sichtweisen ihrer Autoren, womit ebenso Insider-Informationen verbunden sein können (vgl. Berg, 2001, S.228f; Ernst, 2014, S.829ff). Allerdings kann auch von einer höheren Verlässlichkeit ausgegangen werden, da Archivmaterialien meist eine exaktere Dokumentation von Sachverhalten beinhalten (vgl. Baškarada, 2014, S.11).

### **5.1.2) Datenauswertung: Methodik und Analysetechniken**

Erhebungsinstrumente eines Fallstudiendesigns bedürfen ebenso der Durchführung adäquater Techniken zur Datenauswertung und Aufbereitung (vgl. Rowley, 2002, S.23). Es existiert jedoch kein spezielles Auswertungsverfahren, sodass die Wahl daten- und kontextabhängig getroffen werden sollte (vgl. Hering & Schmidt, 2014, S.529). Dieser Schritt dient primär dem indexikalischen Sinnverstehen, der Interpretation oder Reduktion vorliegender Daten und produzierter Texte in deren Bedeutungszusammenhang sowie der angestrebten, nachgelagerten Erklärung sozialer Phänomene und Handlungen (vgl. Lamnek, 2010, S.54ff). Insofern stellt die strukturierte und methodisch fundierte Aufarbeitung des Datenmaterials einen wichtigen Prozess innerhalb des Forschungsvorhabens dar (vgl. Berg, 2001, S.67).

Im Rahmen der Fallstudienforschung folgt hierauf ein zweiter Schritt, in dem die Fälle einander gegenübergestellt und vergleichend ausgewertet werden, was dem Ziel der analytischen Generalisierung dient. Dergestalt ist dieser Abschnitt ebenfalls zweigeteilt und trägt damit diesem methodischen Vorgehen Rechnung. Zuerst wird in Teilabschnitt 5.1.2.1 die qualitative Inhaltsanalyse als Methode der Datenreduzierung und -strukturierung vorgestellt, worauf in 5.1.2.2 fallstudien-spezifische Analysestrategien folgen (vgl. Flick et al., 2012, S.23).

### **5.1.2.1) Qualitative Inhaltsanalyse: Methode nach Philipp Mayring**

Die qualitative Inhaltsanalyse wird vielfach als geeignetes Analysewerkzeug im Rahmen von Fallstudiendesigns bezeichnet, was als erstes Auswahlkriterium der Methode dient (vgl. Hering & Schmidt, 2014, S.535; Kohlbacher, 2006, S.24). Im Gegensatz zur quantitativen Datenreduktion auf statistische Kennzahlen ist die qualitative Datenanalyse explikativer Natur, sodass Merkmalsausprägungen mittels abstrakterer Variablenkombinationen beschrieben werden (vgl. Lamnek, 2010, S.463). Hintergrund ist, dass die reine Frequenz eines Wortes nicht zwingend auf das Thema, bzw. den Inhalt des Textes schließen lässt. Insofern ist die Kategorienbildung der qualitativen Inhaltsanalyse nicht als wortbasiert zu verstehen, sondern kontextsensitiv (vgl. Knapp, 2008, S.27f). Kommunikative Daten können dabei in vielfältiger, multimedialer Form vorliegen. Der Begriff ist mit Texten, Bildern, Filmen, Audiomaterial oder Artefakten weit gefasst (vgl. Kuckartz, 2014, S.13f; Atteslander, 2008, S.181f). Es handelt sich zusammenfassend um diverse Formen fixierter Kommunikation (vgl. Mayring, 2015, S.12).

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine der klassischen Vorgehensweisen zur Analyse von Textmaterial, unabhängig von dessen Herkunft (vgl. Flick, 2014a, S.409). Sodass Interview- und Beobachtungsprotokolle, Transkripte, Dokumente oder Archivmaterial sowie Zeitungsartikel analysiert werden können (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S.543; Salheiser, 2014, S.823; Ernst, 2014, S.836). Sie dient primär der inhaltlichen Klassifizierung des erhobenen Datenmaterials und zielt ergo auf die explizite Bedeutung von Texten (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.189). Ein methodischer Vorteil ist die strikte Regelgeleitetheit, nach welcher das Datenmaterial intersubjektiv nachvollziehbar in einem systematischen Ablaufmodell analysiert wird (vgl. Mayring, 2008, S.10f; Mayring & Fenzl, 2014, S.543). Je nach Vorhaben kann sie als ganzheitliche Forschungsstrategie oder lediglich als Analyseinstrument eingesetzt werden. Bei der vorliegenden Dissertation ist letzteres der Fall (vgl. Berg, 2001, S.259). Die Methode besitzt außerdem den Vorteil, dass sie sowohl im Rahmen von theoriegenerierenden, als auch -prüfenden Vorhaben sowie zu rein deskriptiven Zwecken eingesetzt werden kann (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2014, S.394f). Die qualitative Inhaltsanalyse stellt ursprünglich eine quantitativ-reduktionistische Auswertungsstrategie nach positivistischer Philosophie dar und wurde zur Anwendung auf qualitative Daten um interpretative Elemente ergänzt (vgl. Berg, 2001, S.242). Sie findet ebenfalls in der empirischen Organisationsforschung verbreitete Anwendung (vgl. Von Rosenstiel, 2012, S.233), in welcher beispielsweise organisationales Verhalten im Kontext von verschiedenen Umfeldbedingungen untersucht wird, wie auch in der vorliegenden Dissertation (vgl. Meyermann et al., 2014, S.961).

Zur Auswertung werden Kategorien- und Codesysteme oder Dimensionen zur Gruppierung der Daten gebildet, welche anschließend auf konkrete Datenkörper Anwendung finden (vgl. Creswell, 2013, S.65). Dies stellt den Kern der Methode dar und transformiert Rohdaten in eine standardisiertere Form (vgl. Kohlbacher, 2006, S.10; Schreier, 2014, S.2). Kategorien können als Analyseraster verstanden werden, welche auf einer höheren Abstraktionsebene situiert sind, als die ursprünglichen Textpassagen. Es handelt sich ergo um verallgemeinernde Überbegriffe (vgl. Reinhoffer, 2008, S.125), unter welche sich die Codesysteme thematisch

subsumieren und organisieren lassen (vgl. Saldaña, 2009, S.8f). Das gewonnene Datenmaterial soll mit Hinblick auf das zu untersuchende Phänomen und dessen Kontext sowie fallimmanente Besonderheiten systematisch analysiert werden, um die empirischen Daten letztlich mittels Reduktion forschungspraktisch handhabbar zu machen (vgl. Mayring, 2012, S.468f; Lamnek, 2010, S.104; Berg, 2001, S.238). Obgleich eine Verdichtung von Komplexität statt deren reiner Reduktion im Rahmen des qualitativen Forschungsprozesses als zutreffender erscheint (vgl. Flick, 2014a, S.124). In diesem Zusammenhang beinhaltet Datenreduzierung Prozesse der Auswahl, Fokussierung, Simplifizierung oder Abstraktion. Das Ergebnis muss dabei keine Quantifizierung der Daten mit einschließen (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.10f). Dieser Prozessverlauf bis hin zur Präsentation der gewonnenen Daten stellen allgemeingültige, methodologisch unabhängige Grundlagen qualitativer Datenanalyse dar. Deren konkrete Ausgestaltung und Methodik variieren entlang diverser Ansätze (vgl. Creswell, 2013, S.180ff).

*Philipp Mayring* entwickelte in den 1980er Jahren einen Ansatz auf Basis der klassischen Inhaltsanalyse, der einer quantitativ-sequentiellen Strategien folgt und diese um qualitativ-interpretative Elemente erweitert (vgl. Kuckartz, 2014, S.38; Baur & Blasius, 2014, S.52). Der Ansatz kann im Kontext der Mixed Methods-Debatte verstanden werden (vgl. Mayring, 2015, S.17), da eine Kombination der qualitativen Offenheit mit theoriegeleiteter Forschung stattfindet. Dergestalt geht die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse mit den Merkmalen des postpositivistischen Forschungsprogramms, als auch der Fallstudienmethodologie nach Yin konform (vgl. Kohlbacher, 2006, S.11f, 25; Schreier, 2014, S.1). Zielsetzung ist die pragmatische, reduktionistische Analyse von inhaltlichen Informationen, welche der Prüfung von Hypothesen und theoretischen Annahmen dienen. Ebenso lässt sich die Erhebungsmethode leitfadengestützter Experteninterviews hiermit vereinen sowie der Einbezug weiterer informativischer Dokumentenquellen (vgl. Flick, 2014a, S.481). Bei der Auswertung von Experteninterviews werden qualitative Inhaltsanalysen explizit empfohlen (vgl. Bogner et al., 2014, S.72).

Grundlegendes Moment ist die Reduzierung von Komplexität des vorliegenden Datenmaterials. Die Entwicklung der Code- und Kategorienschemata basiert nicht auf quantitativen Merkmalen, sondern beruht auf Prozessen der Interpretation, Bewertung und Klassifizierung und damit des Verstehens (vgl. Kuckartz, 2014, S.39ff). Codes oder Kategorien können als Überschriften oder Bezeichnungen für Bedeutungseinheiten verstanden werden, unter welche sich die empirischen Originaldaten subsumieren und strukturieren lassen, jedoch nicht wörtlich in den Quellentexten enthalten sein müssen (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.56f; Kuckartz, 2010, S.58f). Das analytische Zuordnen der inhaltlichen Elemente zu den gebildeten Kategorien wird als Prozess des Kodierens bezeichnet. Gebildete Auswertungskategorien und Codes werden im Verlauf der Analyse der empirischen Daten verfeinert oder revidiert. Dabei werden die relevanten Texte dem vollständigen Kategoriensystem zugeordnet (vgl. Schmidt, 2012, S.452f). Diese Abläufe können als Vorbereitung zur Datenanalyse verstanden werden und dient der Erstellung einer Code- und Kategorienliste und das Kodieren der Datenaufbereitung (vgl. Saldaña, 2009, S.30). Somit stellt das Kategoriensystem das Instrumentarium der Analysetechnik dar, mit dem das Material bearbeitet wird (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S.544). Der Grad an Vorstrukturierung der Analysekriterien hängt vom Erkenntnisinteresse, als auch dem

Ausmaß an Vorwissen und Theorieorientierung ab (vgl. Lamnek, 2010, S.181). Kategorienschemata können im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse entweder deduktiv oder induktiv entwickelt werden, bzw. als Mischform beider Ansätze, wie weiter unten aufgezeigt wird (vgl. Berg, 2001, S.245ff; Reinhoffer, 2008, S.125ff; Kuckartz, 2010, S.201). Erstere treten am Häufigsten auf (vgl. Flick, 2014a, S.409). Dergestalt existieren auch im Rahmen der qualitativen Sozialforschung deduktive Kategorien- und Codesysteme, die auf zuvor entwickelter Theorie und Hypothesen basieren (vgl. Creswell, 2013, S.185; Kuckartz, 2014, S.59ff), weshalb sie sich ebenfalls für die Datenauswertung im Rahmen von deduktiv angelegten Fallstudien eignet. Ziel ist die Identifikation von komplexen Handlungsmustern im Sinne wissenschaftlicher Konstrukte (vgl. Lamnek, 2010, S.460ff). Grundlegend sollten die entwickelten Codes und Kategorien das Erkenntnisinteresse, die methodologischen Aspekte der Studie sowie die theoretischen Rahmenbedingungen widerspiegeln (vgl. Saldaña, 2009, S.50f). Die Kommunikationsinhalte in Form von unterschiedlichen Textquellen werden schrittweise gegliedert und in thematische, inhaltliche, analytische oder auch formale Kategoriensysteme eingeordnet, welche aus dem Erkenntnisinteresse sowie den theoretischen Konzepten abgeleitet sind und diese so umfassend wie möglich abbilden sollen (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.58ff; Zaugg, 2006, S.23). Damit ist die Forderung nach erschöpfenden Kategorien impliziert, wodurch das Kriterium der Inhaltsvalidität Anwendung findet (vgl. Schnell et al., 2008, S.155). Ferner sollte sie ebenfalls disjunkt (überschneidungsfrei) sein, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen (vgl. Diekmann, 2014, S.117). Diese Form der Kategorienbildung findet typischerweise in der *inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse* Anwendung, welche weiter unten ausgeführt wird (vgl. Kuckartz, 2014, S.77). Daher müssen inhaltsanalytische Verfahren und Kategoriensysteme ebenso wissenschaftlichen Kriterien der Validität und Reliabilität genügen. Erstere beinhaltet die Präzision, Vollständigkeit und Plausibilität der Kategorien und damit deren Eignung im Sinne des Erkenntnisinteresses. Letztere meint die Verlässlichkeit und Nachprüfbarkeit der Ergebnisse (vgl. Atteslander, 2008, S.191f).

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring gliedert sich in neun Prozessschritte, sodass sie über eine intersubjektiv nachvollziehbare Systematik verfügt, welche ein methodologisch kontrolliertes, regelgeleitetes Vorgehen zur theoriegeleiteten Datenanalyse erlaubt (vgl. Mayring, 2015, S.13f). Hierdurch werden die Reliabilität und Validität der Studie verstärkt (vgl. Kohlbacher, 2006, S.14f, 21; Schreier, 2014, S.2).

Zunächst muss eine 1) *Festlegung des Materials* erfolgen. Dabei werden lediglich ausgewählte Textstellen analysiert, welche sich inhaltlich auf die Forschungsfrage beziehen. Dafür sind die vorgelagerte ganzheitliche Lektüre der Quellen sowie ein umfassendes Textverständnis unabdingbar (vgl. Kuckartz, 2014, S.53). Hiernach wird eine 2) *Analyse der Entstehungssituation* des Textdokuments vorgenommen. Beispielsweise einschließlich der Situationsbeschreibung des Interviews, des Handlungshintergrunds der Befragten, der Herkunft eines Dokuments und dessen Kontextzusammenhang (vgl. Kohlbacher, 2006, S.25). Der nächste Schritt umfasst die 3) *Formale Charakterisierung des Materials*, womit die äußere Erscheinungsform gemeint ist. Hierzu zählt ebenso die jeweilige Erhebungsmethode. Die in die Analyse einbezogenen Texte müssen dabei keineswegs selbst verfasst sein (vgl. Mayring, 2015, S.55).

Darauf folgt die Bestimmung der 4) *Richtung der Analyse* hinsichtlich der Informationen, welche erhalten werden sollen, wie thematische Aspekte oder durch den Text repräsentierte Handlungen (vgl. Flick, 2014a, S.409). Anschließend ist eine 5) *Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung* vorzunehmen. Dies impliziert die theoretische Anbindung der Fragestellung zur Analyse an die bisherige Forschung über den Gegenstand und repräsentiert die Theoriegeleitetheit als wesentliches Element der Analysemethode (vgl. Mayring, 2015, S.59f).

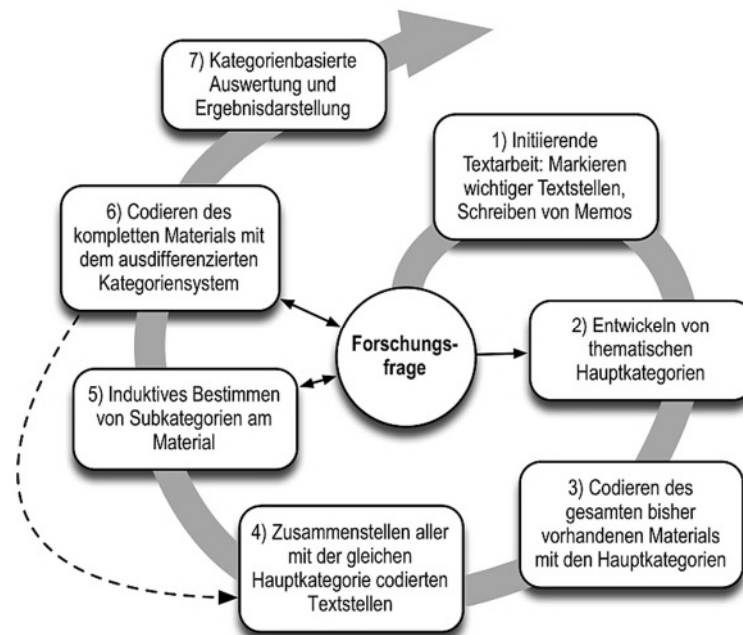
Danach erfolgt die 6) *Bestimmung der Analysetechnik*, die entweder der *Zusammenfassung*, *Explikation* oder *Strukturierung* dienen kann (vgl. Lamnek, 2010, S.471ff). Die Wahl ist geknüpft an die Forschungsfrage und vorhandenen Quellen (vgl. Mayring, 2015, S.67). Die 7) *Definition der Analyseeinheiten* meint die Auswahl und Festlegung des Materials, das ausgewertet werden sollen. Während die *Kodiereinheit* den minimalen Textbestandteil einer Kategorie festlegt, bestimmt die *Kontexteinheit*, welcher der größte Textbestandteil einer Kategorie sein darf (einzelne Interviewantworten, Absätze, Sätze, ganze Interviews, Kontextmaterial). Die *Auswertungseinheit* definiert, welche Textteile oder Fundstellen nacheinander ausgewertet werden (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S.546). Diese Phasen repräsentieren die Entwicklung des Kategorienschemas und detaillierten Kodierleitfadens (vgl. Mayring, 2015, S.61ff). Letzterer enthält Definitionen der Kategorien, typische Textpassagen als Ankerbeispiele, Regeln zur Abgrenzung zwischen den Kategorien sowie zur Zuordnung (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S.548; Gläser-Zikuda, 2008, S.73). Hierbei handelt es sich um eine deduktive, theoriegeleitete Kategorienentwicklung. Jedoch kann eine induktive Weiterentwicklung der Kategorien am Datenmaterial erfolgen (vgl. Mayring, 2008, S.11). Zentral ist die möglichst exakte Definition und Beschreibung der Kategorien und Codes, sodass diese eindeutig voneinander abgegrenzt werden können, wodurch der Prozess der Datenkodierung an Reliabilität gewinnt (vgl. Mayring, 2015, S.47ff; Kuckartz, 2014, S.46; Miles & Huberman, 1994, S.63f). Kategorien wiederum lassen sich zu ganzheitlichen (Meta-)Themen zusammenfügen. Beispielsweise das zentrale Phänomen in Anlehnung an theoretische Konstrukte (vgl. Saldaña, 2009, S.139f).

Im nächsten Schritt wird die 8) *Analyse des Materials* durchgeführt. Im Rahmen einer *Zusammenfassung* wird das Datenmaterial mittels abstrakter Paraphrasierung auf seine wesentlichen Inhalte und Aussagen reduziert, welche anschließend unter Kategorien subsummiert werden (vgl. Flick, 2014a, S.410). Solche Verfahren bieten sich insbesondere dann an, wenn hauptsächlich die inhaltliche Ebene eines Textes interessant ist und ein komprimierter Kurztex das Resultat sein soll (vgl. Mayring, 2012, S.472). Bei der *Explikation* werden zum Verständnis interpretationsbedürftiger Textpassagen weitere Materialien herangezogen. Hiernach erfolgt die Paraphrasierung der Textstelle. Die *Strukturierung* zielt auf die Ordnung des Datenmaterials, entweder nach formalen, inhaltlichen, typisierenden oder skalierenden Gesichtspunkten (vgl. Lamnek, 2010, S.474ff; Kohlbacher, 2006, S.16). Die Textstellen werden in das Kategoriensystem eingeordnet, sodass ein Querschnitt des Materials anhand der Ordnungskriterien entsteht (vgl. Mayring, 2012, S.473). In der Praxis sind ebenfalls Mischformen dieser Analyseformen denkbar (vgl. Mayring, 2015, S.67). Im Folgenden wird lediglich der *inhaltlich-strukturierende Typus* konkretisiert. Hintergrund ist, dass im Kontext des Erkenntnisinteresses und der Hypothesenprüfungen primär eine Zuordnung der Quelleninhalte zu den

erwartbaren Mustern interessiert. Dadurch können die realweltlichen Entsprechungen und Mechanismen der theoretischen Konstrukte festgestellt werden. Insofern ist die inhaltliche Strukturierung des empirischen Materials die Grundlage fallübergreifender Vergleiche und soll mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse erreicht werden (vgl. Kuckartz, 2010, S.150f).

Auf dieser Basis kann ein Prozessablauf der inhaltlich-strukturierenden Analysevariante nach Kuckartz als deduktiv-induktive Mischform der Kategorienbildung skizziert werden, wie die nachfolgende Abbildung 18 zeigt (vgl. Kuckartz, 2014, S.62f; Schreier, 2014, S.3).

Abbildung 18: Ablaufschema einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse



(Quelle: Kuckartz, 2014, S.78)

Grundlegend sollen mit der inhaltlichen Strukturierung thematische Bereiche im Material identifiziert, systematisch anhand der Struktur des Kategorienschemas extrahiert und zusammengefasst werden (vgl. Schreier, 2014, S.3f; Mayring, 2015, S.103). Die Hauptkategorien können deduktiv aus den theoretischen Konstrukten oder Interviewleitfäden abgeleitet werden. Letztere können dann bereits als Grobgerüst des Kategorienschemas dienen (vgl. Kuckartz, 2010, S.202ff; Szczyrba, 2008, S.112; Denner, 2008, S.243). Dergestalt werden mittels deduktiven Kodierens die realweltlichen Entsprechungen der theoretischen Konstrukte herausgearbeitet. Es geht ergo um die theoretische Durchdringung der empirischen Daten (vgl. Kuckartz, 2010, S.60f). Subkategorien werden dann entweder deduktiv extrahiert oder direkt am Material induktiv entwickelt, spezifiziert oder modifiziert (vgl. Schreier, 2014, S.4). Textstellen können bei der Kodierung auch mehreren Kategorien zugeordnet werden, basierend auf deren thematischen Inhalt (vgl. Kuckartz, 2014, S.79ff; Mayring & Fenzl, 2014, S.552). Insofern bieten sich zur inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse *thematische Codes* an, welche als Hinweise dienen, an welchen Stellen Inhalte, Phänomene oder Argumente für die theoretischen Konstrukte im empirischen Material zu finden sind (vgl. Kuckartz, 2010, S.61). Im Anschluss an die



Kodierung erfolgt die Paraphrasierung, Generalisierung und Zusammenfassung der extrahierten Fundstellen nach den Regeln der *zusammenfassenden Inhaltsanalyse* (vgl. Mayring, 2015, S.103).

In der letzten Stufe der 9) *Interpretation* werden die Ergebnisse mit Hinblick auf die Fragestellung interpretiert und danach fallübergreifend mit dem Ziel einer Generalisierung verglichen (vgl. Lamnek, 2010, S.480). Dies ist aufgrund des Kategorienschemas möglich, das einheitlich auf das Datenmaterial angewendet wird (vgl. Flick, 2014a, S.416). So können Gemeinsamkeiten und Varianzen zwischen den Fällen identifiziert und in Zusammenhang mit weiteren Datenquellen interpretiert werden. Im Rahmen der Fallstudienforschung existieren hierfür spezifische Analysetechniken, welche im nächsten Abschnitt beschrieben werden (vgl. Bogner et al., 2014, S.74f; Kohlbacher, 2006, S.23).

Grundsätzlich muss jedoch abschließend angemerkt werden, dass die detaillierte Prozessbeschreibung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring als „Werkzeugkasten“ (Schreier, 2014, S.15) an Techniken verstanden werden soll, woraus der Forscher je nach Forschungsfrage, Erkenntnisinteresse und Datenmaterial geeignete Bausteine auswählen kann (vgl. Kohlbacher, 2006, S.17). Hierzu soll vorab ein konkretes Ablaufmodell festgelegt werden, welches das angewendete Vorgehen und dessen Regeln dezidiert beschreibt und begründet (vgl. Mayring, 2015, S.50f).

### **5.1.2.2) Fallstudien-spezifische Techniken der Datenanalyse**

In einem zweiten Schritt der Datenauswertung und -analyse sollen die ausgewählten Fälle vergleichend gegenübergestellt und generalisierend zusammengefasst werden (vgl. Flick et al., 2012, S.23). Grundlage sind detaillierte Fallbeschreibungen, bestehend aus den gesammelten Erkenntnissen der multiplen Datenquellen (vgl. Creswell, 2013, S.199). Weiterführend existieren bei der Fallstudienforschung nach Yin verschiedene Techniken, welche eine Verbindung zwischen Daten und Hypothesen anstreben. Diese können *Mustervergleiche* (Pattern Matching), *Erklärungsbildung*, *Zeitreihenvergleiche*, *Logikmodelle* oder *Quervergleiche zwischen mehreren Fällen* (Cross-case analysis) beinhalten (vgl. Yin, 2014, S.30).

*Mustervergleiche* dienen der reflexiven Gegenüberstellung der theoretischen Konstrukte, welche vor der Durchführung der Fallstudie erarbeitet wurden, mit den empirischen Ergebnissen des Forschungsprozesses. Zentral hierfür sind die abgeleiteten Hypothesen sowie deren finale Überprüfung bei erklärenden oder deskriptiven Fallstudien (vgl. Gerring, 2004, S.348; Baškara, 2014, S.16). Die Methode gilt als Kern theoriestender Einzelfallstudien (vgl. Hak & Dul, 2009a, S.663). Obgleich ebenfalls fallvergleichende Muster in Mehrfallstudien getestet werden können, die auf die Existenz gemeinsamer oder unterschiedlicher Variablenkonstellationen abzielen, wie weiter unten aufgeführt (vgl. Hak & Dul, 2009b, S.940f). Zur Herstellung von Vergleichbarkeit der Kategorien aus Theorie und Empirie, welche zu übergeordneten Mustern

aggregiert werden, wird die Notwendigkeit des Theoriebezugs zur Entwicklung von Auswertungsschemata im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse deutlich (vgl. Creswell, 2013, S.190f). Je höher die Übereinstimmung zwischen Theorie und Praxis, desto höher ist die interne Validität, da robuste Schlussfolgerungen hinsichtlich der realweltlichen Zusammenhänge gezogen und begründet werden (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1467). Die Bestätigung einer Hypothese erfolgt ergo bei Übereinstimmung des empirischen mit dem theoretischen Muster. Andernfalls wird sie falsifiziert (vgl. Hak & Dul, 2009a, S.663ff). Hierbei können ebenso rivalisierende Erklärungen und Wirkmechanismen getestet werden (vgl. Yin, 2014, S.143ff).

*Erklärungsbildung* ist eine spezifische Form der Mustervergleiche insbesondere für explanative Fallstudien. Im Rahmen dieser Technik werden die theoretischen Annahmen überprüft und umfassende Erklärungsansätze für die Ausprägungen des untersuchten Phänomens in den einzelnen Fällen ausgearbeitet. Dabei sollen primär Fragen zu Ursachen und Wirkungsweisen innerhalb der Fallkonstellationen beantwortet werden. Dies bedarf einer fundierten, detaillierten Datenbasis (vgl. Yin, 2014, S.147ff). Die Erklärungsbildung basiert schließlich auf den theoretischen Vorannahmen, welche anhand der empirischen Daten getestet werden und bezieht sich auf die ursprünglichen Forschungsfragen (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.143ff).

Insbesondere für Zeitreihenstudien empfiehlt sich die Methode der *Zeitreihenvergleiche*. Dabei werden die Ausprägungen und chronologischen Veränderungen eines Phänomens mittels mehrerer Erhebungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten untersucht. Dies dient der Gegenüberstellung der empirischen Ergebnisse und Trends mit den theoretischen Annahmen, oftmals hinsichtlich divergierender, möglicher Entwicklungspfade (vgl. Yin, 2014, S.150ff). Dementsprechend kann, analog zum Verfahren der Mustervergleiche, das Aufstellen und Testen von Hypothesen richtungsleitend und strukturierend wirken. Hierfür können auch statistische Methoden angewendet werden, um Effektstärken zu messen (vgl. Baškarada, 2014, S.16).

*Logikmodelle* als Sonderform der (explanativen) Mustervergleiche werden vor allem in Evaluationsstudien zur Analyse von Theorien des Wandels angewendet. Dabei werden komplexe kausale Wirkungs- und Beziehungsketten operationalisiert (vgl. Yin, 2013, S.324). Einflussgrößen werden jedoch nicht mittels statistischer Kennwerte, sondern mit Hilfe qualitativer, narrativer Daten ermittelt und in das Modell eingetragen (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.237). In diesem Rahmen können ebenfalls theoretische Annahmen mit empirischen Erkenntnissen abgeglichen werden (vgl. Yin, 2014, S.155ff). Zentral zum Modellaufbau ist zunächst die Definition der abhängigen Variablen, sodass anschließend die Einflüsse der unabhängigen Variablen sowie Zusammenhänge zielgerichtet analysiert werden können (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.222f). Hintergrund ist die Vermutung, dass logische, sich wiederholende Kausalketten spezifische, vorhersagbare Ereignisse hervorrufen, deren Existenz und Zusammenhang in der Praxis überprüft werden soll (vgl. Yin, 2003, S.113). Dabei werden komplexe Netzwerke gebildet, welche die betrachteten Variablen zeitlich oder inhaltlich kausal zueinander in Beziehung setzen, sodass im Endeffekt eine logische Gesamtstruktur entsteht (vgl. Attride-Stirling, 2001, S.387f). In deduktiven Studien werden die Verbindungen aus den theoretischen Konstrukten

abgeleitet und empirisch überprüft, während bei induktiven Designs die Datenbasis als Grundlage dient (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.152ff). Die prozessuale Basis bildet in beiden Fällen die Kodierung der empirischen Daten (vgl. Attride-Stirling, 2001, S.390f).

Die Technik der *Quervergleiche zwischen Fällen* grenzt sich zu den bisherigen Verfahren dadurch ab, dass sie sich lediglich für Mehrfallstudien eignet. Der erste Schritt ist die Erlangung eines tiefen Verständnisses der jeweiligen Einzelfälle (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.207). Tendenziell erhöht sich hierbei die Robustheit und Generalisierbarkeit der Ergebnisse über einzelne Fälle hinaus aufgrund der Synthese einer größeren Datenvielfalt. Die verschiedenen Fälle werden zunächst als separate Studien behandelt und dezidiert miteinander verglichen. Dadurch können fall- und kontextübergreifende Schlussfolgerungen gezogen werden (vgl. Yin, 2003, S.144f), basierend auf divergierenden oder ähnlichen strukturellen Gegebenheiten und deren spezifischer Einflussnahme auf das zu betrachtende Phänomen und resultierend in der Erklärung der Variation (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.173; Khan & VanWynsberghe, 2008, S.5f). Analog zur Methode der Mustervergleiche bauen Quervergleiche zwischen Fällen ebenfalls auf qualitativ-argumentativen Interpretationen und nicht auf statistischen Kennzahlen auf. Im Zentrum steht die Plausibilität der Argumentation (vgl. Yin, 2014, S.164ff). Dergestalt stellt diese Technik ein Beispiel der komparativen Analyse dar, wodurch systematisch auf Basis der empirischen Daten Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Fälle herausgearbeitet werden (vgl. Willems, 2012, S.45; McGuiggan & Lee, 2008, S.2f). Hierfür ist die Bildung von vergleichbaren Clustern oder Gruppen hilfreich, welche entweder deduktiv aus theoretischen Konstrukten oder induktiv aus den empirischen Daten abgeleitet werden. Die VoC-Modelle als Analyseraster können als Ausprägung ersterer interpretiert werden (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.174). Jeder Typus basiert dementsprechend auf spezifischen Kombinationen von Faktorkonstellationen (vgl. Khan & VanWynsberghe, 2008, S.7ff).

Die verwendeten Analysetechniken sollen in deduktiven Designs als Reflexion der jeweiligen Forschungshypothesen dienen und im Ergebnis das qualitative Erkenntnisinteresse widerspiegeln. Interpretations- und Gütekriterien einer quantitativen Untersuchung, wie Signifikanz- oder Korrelationswerte können jedoch nicht angewendet werden. Stattdessen existieren für die Fallstudienforschung angepasste Indikatoren, welche im nächsten Abschnitt erläutert werden (vgl. Yin, 2014, S.31).

### **5.1.3) Qualitätsindikatoren: Gütekriterien der Fallstudienforschung**

Gütekriterien beinhalten Regeln und systematische Vorgehensweisen zur Durchführung eines Forschungsvorhabens. Diese reichen von der Studienplanung, über die Datenerhebung bis hin zur Auswertung (vgl. Misoch, 2015, S.231). Der Mangel an statistischer Generalisierbarkeit qualitativer Erkenntnisse, als auch an quantifizierbaren Qualitätskriterien stellen häufig genannte Kritikpunkte der Fallstudienforschung dar (vgl. Vissak, 2010, S.383; Miles, 2015, S.310). Sie sollte nicht als zufällige Ansammlung von Erhebungsinstrumenten und Daten, sondern als

mehrdimensionales, strukturiertes Forschungskonstrukt verstanden werden (vgl. Yin, 2003, S.4), welches darauf abzielt, eine intensive Bearbeitung eines umfassenden Phänomens mit einer oder mehrerer Betrachtungseinheiten oder größeren Klassen ähnlicher Einheiten zu leisten. Zur ordentlichen Durchführung einer Fallstudie ist es somit unabdingbar, konkrete Qualitäts- und Prozesskriterien zu beachten (vgl. Gerring, 2004, S.342).

Begriffsdefinitionen zur Messung von Gütekriterien werden zwischen quantitativer und qualitativer Sozialforschung oft parallel verwendet, meinen jedoch Unterschiedliches. Auch innerhalb der qualitativen Forschung kann deren inhaltliche Bedeutung variieren (vgl. Lamnek, 2010, S.128f; Steinke, 2012, S.323). Die Fallstudienforschung besitzt analog zu quantitativen Designs ebenfalls spezifische Gütekriterien zur Eruerung der Qualität des Forschungsprozesses und zur Erlangung eines Gültigkeitsanspruchs (*Validität*) und der Zuverlässigkeit (*Reliabilität*) ihrer Resultate, um nicht als unwissenschaftlich (vgl. Lamnek, 2010, S.130) oder willkürlich (vgl. Steinke, 2012, S.231f) zu gelten. Dergestalt sind ein valides, systematisches Vorgehen zur Erlangung aussagekräftiger und korrekter Ergebnisse ein essentielles Element der Forschung, deren teilweise mäßige Beachtung oftmals einen Kritikpunkt darstellt (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1465). Qualitative Gütekriterien können jedoch nicht auf die Berechnung einer numerischen Maßzahl hinauslaufen (vgl. Kuckartz, 2014, S.24). Vielmehr existiert die Forderung zur Explikation, nach welcher angewendete Regeln und Methoden der Datenerhebung und -auswertung intersubjektiv nachvollziehbar beschrieben und erläutert werden sollen (vgl. Lamnek, 2010, S.23). In der Literatur finden sich zahlreiche Konzepte für Qualitäts- und Gütekriterien qualitativer Sozialforschung, welche teilweise unterschiedliche Zielsetzungen und Aspekte fokussieren (vgl. Creswell, 2013, S.244f). Die Gütekriterien der Fallstudienmethodologie nach Definition von Robert K. Yin, welche hier Anwendung finden, werden in der folgenden Tabelle 29 zusammengefasst und spezifiziert, um einer missverständlichen Deutung der Begrifflichkeiten vorzubeugen (vgl. Steinke, 2012, S.323). Der Ansatz bedient sich einer postpositivistischen Terminologie, welche der quantitativen Sozialforschung entliehen ist, jedoch eine interpretative, reflexive Perspektive bildet (vgl. Creswell, 2013, S.244ff; Yazan, 2015, S.146f).

Tabelle 29: Gütekriterien des Fallstudiendesigns nach R. K. Yin

Testkriterien	Definition	Fallstudientaktik	Relevante Forschungsphase
<b>Konstruktvalidität</b>	Identifikation passender, operativer Maßnahmen für den Untersuchungskontext	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daten-/Methodentriangulation</li> <li>▪ Aufbau von Beweisketten</li> <li>▪ Überprüfung der Fallstudieninhalte durch Schlüsselinformanten</li> </ul>	Datensammlung
<b>Interne Validität (explanative Studien)</b>	Aufbau von kausalen Beziehungsgefügen und Abhängigkeitsverhältnissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explizite Ableitung des Forschungsrahmens aus der Literatur</li> <li>▪ Mustervergleiche</li> <li>▪ Erklärungskonstrukte</li> <li>▪ Adressieren rivalisierender Erklärungen</li> <li>▪ Logische Modelle</li> </ul>	Datenanalyse
<b>Externe Validität</b>	Definition des Bereichs zur Generalisierung der Studienergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begründung der Fallauswahl</li> <li>▪ Theorienutzung in Einzelfallstudien</li> <li>▪ Replikationslogik in Mehrfallstudien</li> </ul>	Forschungsdesign
<b>Reliabilität</b>	Sicherstellung der Wiederholbarkeit des Forschungsprozesses mit denselben Ergebnissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fallstudienprotokoll</li> <li>▪ Entwicklung einer Fallstudien Datenbank</li> </ul>	Datensammlung

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Yin, 2014, S.45f und Gibbert et al. (2008))

Der erste Test der *Konstruktvalidität* dient der Entwicklung adäquater Forschungsinstrumente zur objektiven Erfassung und Rekonstruktion des Forschungsgegenstands (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahar, 2014, S.22) unter Vermeidung der simplen Bestätigungssuche subjektiver, vorgefasster Meinungen. Insofern bezieht sich das Kriterium auf die Konzeptionalisierung und Operationalisierung relevanter Konzepte und ist besonders während der Phase der Datensammlung relevant (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1467). Deshalb ist zunächst die Definition von spezifischen Konstrukten essentiell, welche im nächsten Schritt mit geeigneten Maßnahmen operationalisiert werden (vgl. Yin, 2014, S.46f). Eine umfassende Bearbeitung der relevanten Theorie ermöglicht dabei die Spezifikation und Präzision von Kategoriensystemen (vgl. Wrona & Gunnesch, 2015, S.18). Der Einbezug und die Rückmeldungen von Experten im Forschungsfeld können hilfreich sein, um die Validität der Konstrukte zusätzlich zu erhöhen und deren Praktikabilität sicher zu stellen (vgl. Vissak, 2010, S.382). Hierbei kann auch von *Expertenvolidität* gesprochen werden (vgl. Atteslander, 2008, S.214). Eine Triangulation von Methoden und Informationsquellen stärkt ebenso die Validität der Fallstudie (vgl. Yin, 2013, S.324) und erhöht die Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Qualität der resultierenden Erkenntnisse (vgl. Vissak, 2010, S.379f). Eine hohe Konstruktvalidität stellt sicher, dass die Studie tatsächlich untersucht, was sie soll und somit eine akkurate Betrachtung des realweltlichen Phänomens darstellt (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1467).

Die *interne Validität* ist vor allem relevant für explanative Fallstudien. In diesem Zusammenhang werden Wirkungsmechanismen und Abhängigkeitsverhältnisse der untersuchten Variablen in Anlehnung an die theoretischen Annahmen und Konstrukte analysiert (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1467). Die Validitätsfrage im Kontext der qualitativen Sozialforschung beschränkt sich nicht auf die Phase der Datenerhebung, sondern bezieht den Prozess der interpretativen Analyse mit ein (vgl. Lamnek, 2010, S.139). Hierzu sollten mehrere Beweisketten kontrastiert werden, um korrekte Beziehungsgefüge und Schlussfolgerungen aus dem empirischen Material ableiten zu können (vgl. Yin, 2014, S.47f). Daher wird dieses Kriterium auch *logische Validität* genannt, da sie ebenso die Nachvollziehbarkeit der Argumentation und Ergebnisse gewährleistet. Die relevante Forschungsphase ist ergo die Datenanalyse (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1467). Im Rahmen von Mehrfallstudien bedeutet dies auch die Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Fällen (vgl. Gerring, 2004, S.352). Erhöht werden kann die interne Validität durch die Nutzung multipler Datenquellen im Rahmen einer Triangulation, da sich die gewonnenen Erkenntnisse hierdurch robuster gestalten (vgl. Steinke, 2012, S.320; Creswell, 2013, S.251). Von interner Validität wird dann ausgegangen, wenn die verwendeten Daten in einer konsistenten Schlussfolgerung konvergieren (vgl. Baškarada, 2014, S.8). Insgesamt zielt dieses Gütekriterium auf die Glaubwürdigkeit und den tatsächlichen Wahrheitsgehalt der gewonnenen Ergebnisse ab (vgl. Marsland et al., 2001, S.3).

Der Test der *externen Validität* bezieht sich auf die Herstellung der analytischen Generalisierbarkeit der Ergebnisse im Sinne deren Repräsentativität (vgl. Dul & Hak, 2008, S.47). Dergestalt muss vom Einzelfall (bzw. mehreren Fällen) auf das zu erfassende Konstrukt oder Phänomen geschlossen werden können (vgl. Lamnek, 2010, S.134). So kann dieses Kriterium im

Sinne eines hierarchischen Verhältnisses nicht ohne ausreichende Konstrukt- und interne Validität hergestellt werden (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1469). Zentrale Einflussfaktoren sind die Forschungsfragen, Identifikation und Ausarbeitung eines umfassenden theoretischen Konstrukts sowie die Ableitung zielgerichteter, konkretisierender Hypothesen als Basis der empirischen Forschung (vgl. Yin, 2014, S.48). Insofern dient die detaillierte Ausarbeitung eines theoretischen Rahmenwerks sowohl als Start-, als auch Bezugspunkt zur Generalisierung (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1468). Die Replikation von Fällen im Sinne einer Mehrfallstudie erhöht zusätzlich die Generalisierbarkeit (vgl. Dul & Hak, 2008, S.47; Zaugg, 2006, S.12f), sodass die externe Validität zumeist eine Schwachstelle von Einzelfallstudien darstellt (vgl. Schell, 1992, S.12; Schnell et al., 2008, S.250). Auch aus diesen Gründen sollten die gewählten Hypothesen vor allem in Mehrfallstudien auf einer konzeptionell höheren Ebene oberhalb der einzelnen Fälle situiert sein (vgl. Yin, 2014, S.68). Letztlich soll eine hohe externe Validität die Übertragbarkeit der Erkenntnisse in andere Kontexte sicherstellen (vgl. Marsland et al., 2001, S.3).

Die *Reliabilität* zielt auf die Gewährleistung der Wiederholbarkeit der Studie mittels Dokumentation des Prozessablaufs, sodass bei erneuter Durchführung dieselben Ergebnisse erzielt werden können. Der zentrale Faktor ist ergo die intersubjektive Nachprüfbarkeit der Forschung (vgl. Lamnek, 2010, S.131). Je detaillierter und akkurater eine Protokollierung erfolgt, desto höher ist die Reliabilität der Fallstudie (vgl. Yin, 2014, S.48f). Zentral sind daher die Transparenz und strukturelle Replikationsfähigkeit des Forschungsprozesses hinsichtlich gewählter, methodischer Verfahren, angestrebten Standards, deren Anwendung und Begründung. Dieses Ziel verfolgt Teilkapitel 5.2 (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.24ff). Ebenfalls die Erstellung von dokumentierten, logischen Beweisketten zur Ableitung der Schlussfolgerungen dient der Erhöhung der Reliabilität einer Fallstudie. Hierbei werden alle jeweils relevanten Informationen und Erkenntnisse mit eingeflochten, sodass die Ergebnisse sowie der Pfad dorthin nachvollziehbar sind. Zur Erhöhung der Reliabilität empfiehlt sich auch der Aufbau einer Fallstudienbank und die Anfertigung eines Fallstudienprotokolls (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1468). Erstere beinhaltet eine Zusammenstellung oder Bibliothek der verwendeten Quellen, wie Dokumenten, Notizen oder Gesprächsprotokollen und strukturiert den Forschungsprozess, was wiederum die Nachvollziehbarkeit aufgrund der Zugänglichkeit der Informationssammlung erhöht (vgl. Yin, 2014, S.123ff; Berg, 2001, S.34ff). Ein Fallstudienprotokoll impliziert die dokumentierte Planung zur Durchführung der Fallstudie (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1468; Yin, 2014, S.84ff). Obgleich letztlich angemerkt werden muss, dass eine Wiederholung des Forschungsprozesses und Erzeugung gleicher Ergebnisse im Sinne einer exakten Replizierbarkeit bei qualitativer Forschung kaum möglich ist, da sich bis zum Wiederholungszeitpunkt die Fälle verändert haben können (vgl. Flick, 2014a, S.492; Starman, 2013, S.41; Marsland et al., 2001, S.3) oder identische Interviewantworten eher auf eine konstruierte Version hindeuten (vgl. Misoch, 2015, S.236). Bei ersterem wird auch das Problem einer mangelnden *Stabilität* innerhalb des Forschungsfelds offensichtlich (vgl. Diekmann, 2014, S.251). In der Praxis, insbesondere bei nicht-experimentellen Designs, können weitere Störfaktoren auftreten, welche eine exakte Replikation einschränken (vgl. Schnell et al., 2008, S.2017ff). Insofern kann angemerkt werden, dass im Rahmen der qualitativen Forschung das Kriterium der Validität im

Vergleich zur Reliabilität als essentieller erachtet wird (vgl. Lamnek, 2010, S.137), sodass konsequenterweise vom Spezifikum der prozeduralen Reliabilität gesprochen werden muss (vgl. Flick, 2014a, S.490f).

## 5.2) Die Fallstudie Management of Cycle: Empirisches Forschungsdesign

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie *Management of Cycle* handelt es sich um ein empirisches Forschungsvorhaben innerhalb eines Unternehmenskontexts, mit dem Ziel zur Untersuchung eines abgegrenzten, thematischen Komplexes organisationalen Verhaltens (vgl. Berg, 2001, S.233), was eine Charakterisierung als pragmatisch-fokussierte Studie zulässt (vgl. Flick, 2014a, S.183). Damit ist das Phänomen der Unternehmensflexibilität gemeint.

Der Hintergrund zur methodischen Entscheidung für ein Fallstudiendesign als qualitative Forschungsstrategie ist die thematische Komplexität und gewünschte Tiefenbetrachtung des Forschungsinteresses (vgl. Creswell, 2013, S.47f). Quantitative Verfahren tendieren dazu, komplexe Sachverhalte stark zu vereinfachen und auf metrische Maßzahlen zu verkürzen, was dem vorliegenden Kontext und Erkenntnisinteresse nicht gerecht wird, da die zentralen Verständnisfragen nach dem *Wie?* und *Weshalb?* größtenteils außer Acht gelassen scheinen (vgl. Lamnek, 2010, S.3f, 255ff). Insofern soll eine Erklärung des Forschungsgegenstandes geliefert werden, basierend auf dem tiefergehenden Verständnis der zugrunde liegenden Kontextfaktoren und Mechanismen (vgl. Creswell, 2013, S.48). Eine weitere Begründung dafür, dass keine quantitativen Instrumente integriert wurden, betrifft deren praktische Realisierung. So kann im Forschungsumfeld keine ausreichend große Stichprobe für ein quantitatives Verfahren definiert werden, deren Probanden über das nötige Expertenwissen verfügten (vgl. Dul & Hak, 2008, S.157). Zudem ergäben sich logistische und organisatorische Hindernisse bei einer Befragung im Papierformat. Ein Mail-Survey hingegen kann im Forschungsfeld aufgrund von Nutzungsberechtigungen lediglich administrative Mitarbeiter erreichen, welche wiederum, relevantes Expertenwissen vorausgesetzt, nicht die Anforderungen der Stichprobengröße erfüllen (vgl. Vissak, 2010, S.379ff). Ebenso werden experimentelle Designs ausgeschlossen, da die Handlungen der beteiligten Akteure und Institutionen im Rahmen des Forschungsprozesses nicht aktiv beeinflusst werden können und sollen. Ergo ist kein direkter Eingriff in den Untersuchungsgegenstand möglich (vgl. Lamnek, 2010, S.583f; Dul & Hak, 2008, S.5). Denn im Gegensatz zur Laborsituation eines Experiments handelt es sich im vorliegenden Kontext um eine Untersuchung in der Praxis des Forschungsfelds (vgl. Eifler, 2014, S.195).

Das Dilemma des Zugangs zum Forschungsfeld und relevanten Informationen wird mittels praktischer Projektteilnahme im Sinne einer temporären Mitgliedschaft zur Organisation gelöst. Sodass unterschiedliche Wissensbestände weitgehend unbeschränkt genutzt werden können. Jedoch dürfen die operative Projektarbeit und die akademische Forschungstätigkeit methodisch und inhaltlich nicht gleichgesetzt werden. Vielmehr dient erstere als Basis des Feldzugangs und zum Erhalt authentischer empirischer Daten (vgl. Honer, 2012, S.197f). Sollen

die erhaltenen Ergebnisse einen Anspruch auf Relevanz besitzen, ist diese Innensicht auf organisatorische Prozesse und Sinnstrukturen eine notwendige Voraussetzung im Sinne der sozialwissenschaftlichen Organisationsanalyse (vgl. Von Rosenstiel, 2012, S.225f). Das Projekt ist organisatorisch der Geschäftsleitung der internationalen Human Resources Abteilung der Sparte Daimler Trucks unterstellt, welche als *Gatekeeper* interpretiert werden kann (vgl. Creswell, 2013, S.148), sodass eine hierarchisch gesteuerte Legitimation des Feldzugangs vorliegt und Widerstände minimalisiert werden (vgl. Wolff, 2012b, S.342; Misoch, 2015, S.187f).

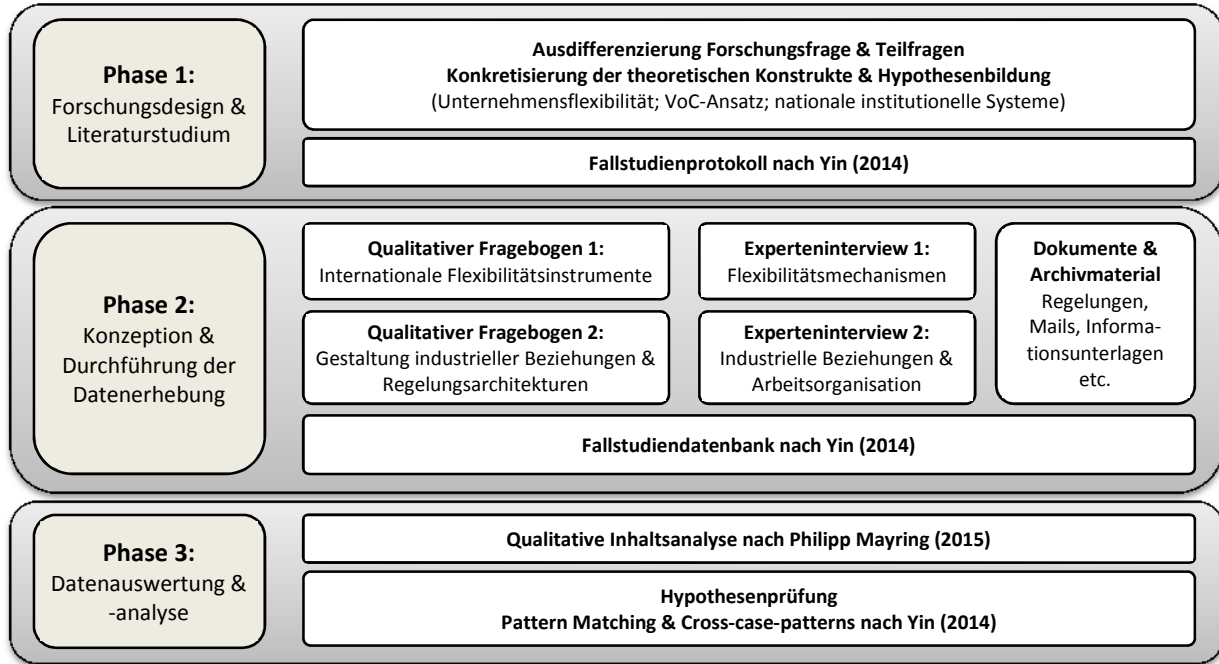
### **5.2.1) Elemente des Forschungsdesigns: Struktureller Aufbau und Prozessarchitektur**

Entlang der praktischen Kombinationen von Fallstudientypen nach Schell (1992) handelt es sich im vorliegenden Fall um eine *deskriptiv-explanative* Ausprägung. Der thematische Fokus impliziert die Erforschung sozialer Institutionen in verschiedenen Kontexten hinsichtlich der Erlangung eines tieferen Verständnisses von organisatorischen Verhaltensweisen sowie der Struktur von kollektiven Interaktionen (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.33f). Damit wird darauf abgezielt, Zugänge zu den subjektiven Sichtweisen der zentralen Akteure zu erlangen, zum Zweck der Rekonstruktion und Analyse deren Expertenwissens. Hiernach richtet sich die Wahl des Forschungsdesigns, als auch der verwendeten Erhebungsmethoden (vgl. Flick et al., 2012, S.19f). Ergo wird eine *explanative theorietestende Forschungsstrategie* im Rahmen des *Postpositivismus* gewählt (vgl. Creswell, 2013, S.36; Döring & Bortz, 2016, S.57).

Eine grundlegende Eigenschaft theorietestender Fallstudien ist die analytische Beziehungssetzung zwischen unabhängigen und abhängigen Konstrukten (vgl. Dul & Hak, 2008, S.76; Starman, 2013, S.34). Die *konzeptionelle Dimension* der vorliegenden Dissertation umfasst zwei komplexe Konzepte. Das erste beinhaltet Strategien der Unternehmensflexibilität (s. Kapitel 2), welche als abhängig von äußeren Faktoren beschrieben werden können. Der VoC-Ansatz, bzw. dessen konzeptionelle Erweiterung (s. Kapitel 3) liefert einen umfassenden, multivariaten Erklärungsrahmen solcher exogener Bedingungen und kann als unabhängig interpretiert werden (vgl. Dul & Hak, 2008, S.84ff; Zaugg, 2006, S.6). Die Kapitalismusmodelle bilden ergo die Hauptdimensionen zur vergleichenden Fallanalyse von Strategien der Unternehmensflexibilität (vgl. Flick, 2012b, S.259). Ziel ist eine strukturierte Synthese beider Konzepte mittels empirischer Erkenntnisse, basierend auf den Ergebnissen der Studie (vgl. Vissak, 2010, S.371). Dies bezeichnet die Indexikalität des Phänomens der Unternehmensflexibilität hinsichtlich deren Beziehungsherstellung mit den institutionellen Kontexten (vgl. Lamnek, 2010, S.39). Angestrebt ist letztlich die Deskription und Rekonstruktion fallübergreifender Muster und Strukturen von Flexibilitätsstrategien (vgl. Soeffner, 2012, S.173). Allerdings kann die Fallstudie *Management of Cycle* kategorisch nicht als praxisorientiert verstanden werden, da das Hauptziel die konzeptionelle Überprüfung der theoretischen Konstrukte darstellt. In diesem Rahmen soll ein wissenschaftlich fundierter Beitrag zum theoretischen Rahmenwerk geleistet und nicht eine praktische Problemstellung im Sinne der Auftragsforschung gelöst werden (vgl. Dul & Hak, 2008, S.30ff). Abbildung 19 stellt das Fallstudiendesign schematisch dar.



Abbildung 19: Prozessualer Aufbau des Fallstudiendesigns



(Eigene Darstellung)

Es lassen sich zunächst drei übergeordnete Prozessschritte differenzieren. Zuerst wurde in *Phase 1: Forschungsdesign & Literaturstudium* das Forschungsthema entwickelt, einschließlich der Fragestellung, des Erkenntnisinteresses und strukturellen Aufbaus. Außerdem wurden die theoretischen Konzepte, Detailthemen und Hypothesen ausgearbeitet. Diese Inhalte beschreiben die Kapitel 1 bis 4. Parallel dazu findet die Erstellung des Fallstudienprotokolls statt.

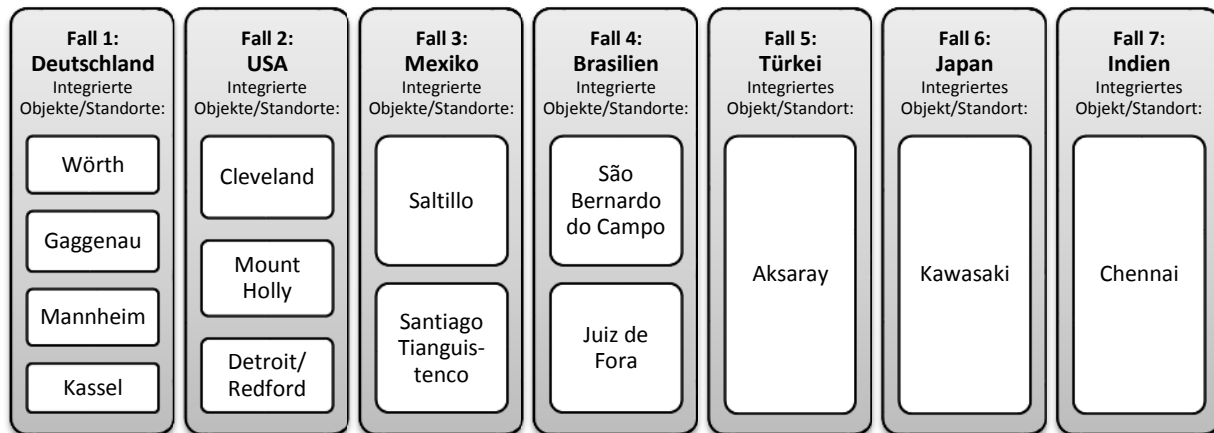
*Phase 2: Konzeption & Durchführung der Datenerhebung* sowie *Phase 3: Datenauswertung & -analyse* beziehen sich auf die Ausführungen im vorliegenden Kapitel 5. Daran orientiert sich die Struktur der folgenden Abschnitte. Während in Teilkapitel 5.2.1 der Aufbau des Designs der Fallstudie *Management of Cycle* inklusive der Elemente der Datenerhebung dargestellt werden, folgt in Abschnitt 5.2.2 die Beschreibung der Instrumente zur Datenanalyse.

### 5.2.1.1) Fallstudienaufbau und Fallauswahl: Eine eingebettete Mehrfallstudie

Die Fallstudie *Management of Cycle* stellt eine eingebettete Mehrfallstudie mit *paralleler Replikation* dar, bei welcher die einzelnen Fälle zeitgleich bearbeitet werden (vgl. Dul & Hak, 2008, S.44). Es handelt sich um einen vorab festgelegten Stichprobenplan innerhalb des internationalen Konzerns, welcher in seinem Umfang die zentralen Produktionsstätten hinsichtlich Montage- und Komponentenwerken der Sparte Daimler Trucks beinhaltet (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1468; Döring & Bortz, 2016, S.303). Die Abgrenzung der einzelnen Fälle findet auf nationaler Ebene statt, während darin lokalisierte Standorte integrierte Untereinheiten bilden. Somit repräsentiert jeder Fall einen spezifischen institutionellen Kontext. Hierdurch ergibt sich die Möglichkeit zur trennscharfen Identifikation der Analyseebene und Fälle als zentrale Elemente des Fallstudiendesigns (vgl. Creswell, 2013, S.100f; Miles & Huberman, 1994, S.25ff), welche

den Fokus der Forschungsfragen aus Abschnitt 1.1 widerspiegeln und sich daraus ableiten (vgl. Akremi, 2014, S.274).

Abbildung 20: Fallstudienstruktur Management of Cycle



(Eigene Darstellung)

Im Rahmen der Mehrfallstudie sind damit Fälle integriert, welche sich vor dem Hintergrund des VoC-Ansatzes sowohl stark ähneln, als auch substantiell unterscheiden. Ersteres dient dem Vergleich innerhalb und der Validierung von Kapitalismusmodellen im Rahmen einer Kontextualisierung (vgl. Doz, 2011, S.584; Creswell, 2013, S.156). Während letzteres sicherstellt, dass alle vier systemischen Konzepte und damit die idealtypischen Ausprägungen des unabhängigen Konstrukts bezüglich deren Wirkung auf unternehmerische Flexibilitätsstrategien in die Analyse einbezogen werden (vgl. Dul & Huk, 2008, S.139). Es handelt sich ergo um eine *kriterien- oder theoriegeleitete Auswahl* der zu betrachtenden Fälle (vgl. Akremi, 2014, S.172f), welche zu Beginn der Forschung festgelegt wurde. Dies wiederum geht einher mit der linear-analytischen Vorgehensweise der vorliegenden Dissertation, wie in Abschnitt 1.2 ausgeführt (vgl. Hering & Schmidt, 2014, S.533). Auf Basis dessen kann die Repräsentativität des Samples hinsichtlich des Informationsgehalts im Rahmen des zugrunde liegenden Modellkontinuums sichergestellt werden (vgl. Flick, 2014a, S.161; Döring & Bortz, 2016, S.303). Hierdurch wird auch die analytische Generalisierbarkeit der Ergebnisse aufgrund des ganzheitlichen Betrachtungsrahmens ermöglicht (vgl. Creswell, 2013, S.101f; Akremi, 2014, S.273).

Die Informanten und Interviewpartner stellen sich aus thematischen Experten der jeweiligen Fallorganisationen zusammen, was wiederum garantiert, dass benötigtes Wissen, Kompetenz und Erfahrung zur Beantwortung der Fragestellungen vorhanden sind, sodass sich interpretative Verzerrungen aufgrund von Unkenntnis ausschließen lassen (vgl. Vissak, 2010, S.381; Flick, 2014a, S.166). Dies ist insbesondere im Rahmen der qualitativen Fragebögen und Experteninterviews wichtig (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.121; Kaiser, 2014, S.72f). Die konkrete personelle Auswahl erfolgte auf Basis der Zugehörigkeit zur Projektstruktur. Die Nennungen vollzogen sich aus den jeweiligen Organisationsstrukturen. Während des Forschungsverlaufs wurden weitere nationale Fachspezialisten ergänzt, sodass verschiedene inhaltliche Aspekte im Rahmen des tieferen, thematischen Vordringens behandelt werden konnten. Insofern orientiert sich die Zusammensetzung der Teilnehmer direkt an deren Kenntnisstand im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand (vgl. Creswell, 2013, S.156f). Ebenso entsteht

nicht das Problem mangelnder Bereitschaft zur Beteiligung (vgl. Flick, 2014a, S.147f). Den internationalen Informationskontakten an den einzelnen Standorten oder Regionen obliegt dabei die Aufgabe zur Koordination und Bearbeitung der Erhebungs- und Rückmeldeprozesse. Dementsprechend existieren je nach lokaler Organisationsstruktur unterschiedliche Kompositionen von Ansprechpartnern, welche als direkte Adressaten und Fachexperten für die Informations- und Datengewinnung dienen (vgl. Creswell, 2013, S.257). Ebenfalls positiv zur Feststellung des jeweiligen Expertenwissens ist der telefonische Vorkontakt im Rahmen der Projektarbeit, wodurch auch ein gewisses Maß an professioneller Vertrautheit etabliert werden konnte (vgl. Kaiser, 2014, S.134).

### **5.2.1.2) Datenerhebung: Prozessbeschreibung und Begründung der Methodenwahl**

Die Methoden- und Datentriangulation dient der wechselseitigen Validierung der Forschungsergebnisse sowie deren Anreicherung aus unterschiedlichen Quellen und Perspektiven (vgl. Lamnek, 2010, S.143; Flick, 2014b, S.418f). Die Rückspiegelung von (Zwischen-)Ergebnissen aller partizipativen, methodischen Elemente des Forschungsdesigns, den qualitativen Fragebögen sowie Experteninterviews, geschieht zum Zweck der *kommunikativen Validierung* (member checks). Hierbei soll die Korrektheit der Daten und deren Verständnis überprüft werden, wodurch sich die Datenqualität verbessern lässt (vgl. Flick, 2014b, S.413f; Misoch, 2015, S.239; Miles & Huberman, 1994, S.275ff; Mayring, 2015, S.127). Aufgrund der Zielgruppe kann ebenfalls von *Expertenvalidität* gesprochen werden. Dies gilt vor allem für die Überprüfung der erhobenen Primärdaten (vgl. Atteslander, 2008, S.214). Das schließt eine Begründung für deren Wahl, die prozessuale Durchführung und Zielsetzung ein. Auf Implikationen hinsichtlich Datenschutz und Forschungsethik wird bei den Datenformen jeweils gesondert hingewiesen. Grundsätzlich können jedoch negative Konsequenzen für beteiligte Untersuchungspersonen ausgeschlossen werden. Außerdem fanden zu keiner Zeit eine aktive oder passive Täuschung, legitim oder illegitim, bezüglich Erhebungszweck, Tätigkeit oder Zielsetzung statt (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.123ff). Weiterführend wurde das gesamte Datenmaterial im Anschluss an die Erhebung und vor der Auswertung vollständig anonymisiert. Dies stellt einen forschungsethisch notwendigen Schritt der Datenaufbereitung dar (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.581). Nachfolgend werden die Elemente der Datenerhebung vorgestellt.

#### **5.2.1.2.1) Qualitative Fragebögen: Übersicht und Bestandsaufnahme**

Das erste Element der triangulären Datenerhebung beinhaltet qualitativ-deduktive, teilstrukturierte Fragebögen. Deren Ziel ist die Herstellung von Vergleichbarkeit und inhaltlicher Struktur im Rahmen der Mehrfallstudie sowie die Vorbereitung der nachgelagerten Interviews (vgl. Flick, 2014a, S.515; Döring & Bortz, 2016, S.403). Insgesamt wurden zwei Erhebungsrounds durchgeführt. Die erste beschäftigt sich mit der Bestandsaufnahme der Instrumente zur Unternehmensflexibilität mit Fokus auf deren numerische Dimensionen und die zweite mit den Strukturen und Mechanismen der lokalen industriellen Beziehungen inklusive einer Eruerung

des relevanten Regelungskontexts. Prinzipiell wurden die Fachexperten der unterschiedlichen Standorte in den Erstellungsprozess mit einbezogen und deren Rückmeldungen jeweils eingearbeitet. Mittels dieses iterativen Vorgehens der kommunikativen Validierung konnten ein gemeinsames Verständnis und Sensibilität für die Thematiken geschaffen (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.275ff; Mayring, 2015, S.127) sowie einheitliche, vergleichbare Befragungswerkzeuge für sieben nationale Kontexte entwickelt werden. Das Verfahren kann ebenso als mehrfacher Pretest- und Revisionsprozess interpretiert werden (vgl. Diekmann, 2014, S.195; Döring & Bortz, 2016, S.403). Dies wiederum erweist sich als positiv bei der späteren Durchführung der Experteninterviews, welche eine inhaltliche Vertiefung darstellen und auf dieser gemeinsamen Verständigungsbasis aufbauen (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.76). Die Versendung und der Rücklauf erfolgten jeweils digital per E-Mail. Beide Fragebögen befinden sich in der verwendeten englischsprachigen Fassung in Anhang C. Grundsätzlich kann angemerkt werden, dass die Fragebögen keine Erfassung personenbezogener Daten, sondern lediglich organisatorischer Aspekte beinhalten. Insofern liegen die Unterlagen vollständig anonym vor (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.125).

### *a) Erste Befragungsrunde: Instrumente und Maßnahmen numerischer Flexibilität*

Für die Ersterfassung der vorhandenen Flexibilitätsinstrumente an den jeweiligen Standorten erscheint eine quantitative Umfrage als unpassend, da neben der bereits erwähnten Stichprobenproblematik (vgl. Dul & Hak, 2008, S.157; Yin, 2013, S.325) vorkodierte Antwortmöglichkeiten die Informationsgewinnung in dieser Phase der Datenerhebung zu stark verkürzten und zu einem Erkenntnisverlust führten (vgl. Lamnek, 2010, S.15). Es wird ergo nicht solitär die reine Existenz einzelner Maßnahmen eruiert, sondern gleichermaßen deren Flexibilitätsrahmen, handlungs- und steuerungsrelevante Akteure, regulatorische Grundlagen sowie eine erste Einschätzung zur Nutzungshäufigkeit und Wichtigkeit. Die kategorische Unterteilung umfasst drei übergeordnete Rubriken von Flexibilitätsinstrumenten, die dem internen Sprachgebrauch zur besseren Verständlichkeit nachempfunden sind und sich konzeptionell direkt aus den in Kapitel 2 aufgeführten Inhalten ableiten, sodass sich bei diesem Vorgehen kein Korrespondenzproblem ergibt (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.41).

Gestalterische Betrachtungspunkte der einzelnen Instrumente und Maßnahmen werden weiterführend nach ihrer Fristigkeit (Ankündigung, Dauer, Bandbreite) und Aufwand (Einarbeitung, Steuerung, Planung, Aushandlung, Zuschläge etc.) gegliedert (vgl. DE-Wü\_DK\_85, 2001, S.6ff). Die 1) *organisatorische Flexibilität* bezieht sich auf Modelle zur kollektiven Nutzung der betrieblichen Kapazitäten. Hierzu gibt es zwei Komponenten, die in die Betrachtung einfließen: Taktgeschwindigkeit und Betriebsnutzungszeit (BNZ). Der Takt gibt die stündliche Ausbringungsmenge der Fertigung an und kann durch die technische Einstellung des Fließbands gesteuert werden (vgl. Linne et al., 2002, S.18f). Die BNZ beschreibt die Zeit innerhalb der Betriebszeit (vgl. Hellert et al., 2011, S.9), in welcher die vorhandenen Anlagen und Maschinen produktiv genutzt werden, vorgegeben durch das Arbeitszeitmodell. Es handelt sich ergo um Instrumente der intern numerischen Flexibilitätsdimension (vgl. DE-Wü\_DK\_89, 2013, S.2, 6;

Schmidt et al., 2013, S.103f; Leupold et al., 2013, S.224). Die 2) *Zeitflexibilität* bezieht sich auf dieselbe Dimension, fokussiert jedoch Gestaltungsoptionen der individuellen Arbeitszeit, wie Konstellationen und Variabilität der arbeitsvertraglichen Arbeitszeiten (vgl. Brumberg, 1994, S.34f), Modelle von Arbeitszeitkonten, Mehrarbeit, Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit, wie in Abschnitt 2.1.1 ausgeführt. Die 3) *Kopfflexibilität* impliziert Maßnahmen der extern numerischen Flexibilitätsdimension hinsichtlich Möglichkeiten und Nutzung atypischer Beschäftigungsverhältnisse, Sonderkonstellationen studentischer Aushilfskräfte oder Kündigungen aus betrieblichen Gründen (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.7). Zuletzt wird nach einer groben Reihenfolge der praktischen Nutzung der einzelnen Instrumente zur Generierung eines ersten Anhaltspunkts der strategischen Flexibilitätsgestaltung gefragt. Insgesamt wurde bei der Entwicklung der Befragungslogik ein verstärktes Augenmerk auf deren sprachliche und inhaltliche Verständlichkeit und Praktikabilität im internationalen Forschungsfeld gelegt, um vor dem Hintergrund der Multilingualität einheitlich verwendete Begriffsdefinitionen zu etablieren (vgl. Lamnek, 2010, S.107ff; Atteslander, 2008, S.322).

Auch im Anschluss an die Einbindung der lokalen Experten bei der Erstellung des Befragungswerkzeugs waren in der Phase der Durchführung noch inhaltliche Anpassungen möglich, sodass eine prinzipielle Offenheit im Sinne des qualitativen Paradigmas gewahrt blieb (vgl. Flick, 2014a, S.48). Die Basis hierfür stellte das Fragebogenformat als Excel-Datei dar, bei der in den jeweiligen Kategorien an jeder Stelle zusätzliche Instrumente ergänzt werden können. Aufgrund der umfangreichen Literaturrecherche im Rahmen von Kapitel 2, als auch der Vorabstimmungen kann die Auflistung als komplett angesehen werden. Die Antwortzellen umfassen ausschließlich Freitextfelder, sodass lediglich Rahmenstrukturen des Erhebungsinstrumentes vorgegeben waren, nicht jedoch konkrete Antwortkategorien (vgl. Jansen, 2010, S.3ff).

#### *b) Zweite Befragungsrunde: Standortspezifische industrielle Beziehungen*

Die zweite Erhebung fokussiert das System der industriellen Beziehungen bezüglich ihrer lokalen Gestaltung. Auch hier kann vor dem Hintergrund des benötigten Expertenwissens keine quantitative Befragung durchgeführt werden (vgl. Lamnek, 2010, S.15). In Kapitel 4 wurde ersichtlich, dass die Arbeitsbeziehungen einen wesentlichen Effekt auf die Ausprägung von Flexibilitätsstrategien besitzen und einen hohen Grad an Varianz innerhalb eines nationalen Systems aufweisen können. Dies ergab die Notwendigkeit zur Entwicklung des zweiten Fragebogens. Die nachfolgend beschriebenen Inhalte wurden deduktiv aus den thematischen Vertiefungen in Abschnitt 3.3.2 sowie den Erkenntnissen aus den nationalen Systemen abgeleitet.

Die Grobgliederung umfasst drei übergeordnete Rubriken in Form von Excel-Datenblättern. Die erste bezieht sich auf die Organisationsstruktur der 1) *Industrial relations actors*, angelehnt an die systemischen Möglichkeiten hinsichtlich Koordinationsebene, gewerkschaftlicher Repräsentation und Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden oder sonstigen -kooperationen (vgl. Wood, 2001, S.247f; European Commission, 2013, S.24). Die zweite Rubrik der 2) *Tasks*

*and participation rights of labor representation bodies* fragt nach der Existenz aktiver Mitbestimmungsrechte von Betriebsrat bis Gewerkschaftsverband (vgl. Hirsch, 2010, S.10ff). Ebenfalls werden die unilaterale Entscheidung und Nicht-Relevanz als Antwortmöglichkeiten gegeben. Die Themen gruppieren sich in Personaleinstellungen, Kündigungen und temporäre Layoffs, Arbeitszeitsteuerung und strategische Inhalte des Standortmanagements. Damit wird der Einfluss der industriellen Beziehungen auf numerische Flexibilitätsaspekte eruiert. Das dritte Datenblatt der 3) *Negotiation structures and contents of different regulation arrangements* stellt die umfangreichste Rubrik dar. Sie fragt zunächst nach der Existenz unterschiedlicher Regelungsebenen. Dafür sollen als erstes die jeweiligen Kombinationen der Verhandlungskonstellationen angegeben werden, die Reichweite der Regelungen sowie deren Gültigkeit (vgl. Ebisui, 2012, S.7). Hierauf folgt die Angabe zur Hierarchiestruktur der Regelungsebenen. Den Abschluss bildet eine Abfrage der Grobinhalte. Hierbei besteht eine Unterteilung nach Themen der Arbeitszeit und deren Flexibilisierung, Gehalt, Personalstärke unterschiedlicher Vertragsformen, kollektiven und individuellen Entlassungen und temporären Layoffs sowie der Standortstrategie. Es soll herausgefunden werden, in welchen Regelwerken welche Inhalte der numerischen Flexibilität formell reguliert werden.

Im Gegensatz zum ersten Fragebogen sollten hier die zutreffenden Felder angekreuzt werden. Die Entscheidung dafür liegt hauptsächlich in der inhaltlichen Struktur begründet, welche aus den theoretischen Konstrukten deduktiv abgeleitet ist. Lediglich dadurch konnte die Vergleichbarkeit der Rückmeldungen sichergestellt werden. Auch hierbei wurde die qualitative Offenheit des Erhebungsinstruments insofern gewahrt, dass mittels des Excel-Formats Inhalte in Form von Zeilen oder Kommentierungen ergänzt werden können (vgl. Jansen, 2010, S.3ff; Vissak, 2010, S.381). Letzteres wurde des Öfteren genutzt, um Verhandlungskonstellationen und Mitwirkungsrechte zu konkretisieren oder auch informelle Praktiken außerhalb formalisierter Regelungssetzungen zu erwähnen. Insgesamt ergibt sich ein detaillierter Überblick der standortspezifischen Kooperations- und Regelungsarchitekturen.

In Kombination mit dem ersten qualitativen Fragebogen liegt nun eine umfassende, über alle Standorte hinweg vergleichbare Bestandsaufnahme der Flexibilitätsinstrumente, regulatorischen Grenzen und Verhandlungsnotwendigkeiten vor. Auf Basis dieser inhaltlichen Vorstrukturierung (vgl. Flick, 2014a, S.45ff) können die Themen mit Hilfe von qualitativen Interviews im nächsten Schritt des Fallstudiendesigns durch die Generierung von fachspezifischem Kontextwissen systematisch vertieft werden (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.118ff).

#### 5.2.1.2.2) *Experteninterviews: Inhaltliche Vertiefung der Steuerungsmechanismen*

Ziel der Interviews ist die Erfassung des Experten- oder Fachwissens im Rahmen einer gegenwartsorientierten Momentaufnahme, weniger die Einnahme einer retrospektiven Perspektive (vgl. Flick, 2012b, S.255). Insofern handelt es sich methodisch um *analytische Interviews* mit informatorischem Charakter im Sinne von *Experteninterviews*. Dieser Typus findet insbesondere im Rahmen von hypothesenprüfenden Forschungsstrategien, wie der vorliegenden, statt

(vgl. Lamnek, 2010, S.305, 337f) und kann als *fundierendes* Experteninterview bezeichnet werden (vgl. Bogner et al., 2014, S.22). Die Verifizierung der Existenz des spezifischen Expertenwissens der Interviewpartner wurde zu Anfang der Leitfäden durch eine einleitende Frage adressiert, welche auf die kurze Erfahrungsbeschreibung im Zusammenhang mit dem jeweils fokussierten Sachverhalt abzielt (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.122f). Dies impliziert den positiven Nebeneffekt eines einfach zu beantwortenden, ersten Erzählstimulus zum Gesprächseinstieg (vgl. Bogner et al., 2014, S.61). Insbesondere mit Blick auf die vorgelagerten qualitativen Fragebögen interessieren weniger Zahlen und Daten, sondern vielmehr eine thematische Vertiefung und erfahrungsbasierte Rekonstruktion praktischen Kontextwissens (vgl. Helfferich, 2009, S.35).

Dementsprechend wurden zwei Interviewrunden konzipiert. *Teil 1) Flexibilitätsmanagement* zielt auf die organisationale Anwendung von Flexibilisierungsinstrumenten sowie deren strategisches Zusammenspiel ab. Der inhaltliche Aufbau orientiert sich am ersten qualitativen Fragebogen, sodass insgesamt drei Fragenkomplexe beinhaltet sind: Organisatorische Flexibilität, Zeit- und Kopfflexibilität. *Teil 2) Industrielle Beziehungen & Arbeitsorganisation* lehnt sich wiederum am zweiten Fragebogen an. Diesbezüglich wurden Fragen zur Rolle und Funktion der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretung sowie Unternehmensnetzwerken, zu Verhandlungsformen und -gestaltung, als auch zur Arbeitsorganisation und Qualifikation aufgenommen. Die ersten drei Komplexe implizieren eine thematische Vertiefung, während der vierte Punkt auf die Eruierung der Gestaltung von Maßnahmen der intern funktionalen Flexibilität abzielt. Die deduktive Methode des SPSS-Prinzips zur Erstellung der Interviewleitfäden ist weiter unten aufgeführt. Die verwendeten Leitfäden befinden sich in der jeweiligen deutsch- und englischsprachigen Fassung in Anhang D.

Die Experteninterviews wurden aufgrund der geografischen Distanz notwendigerweise telefonisch durchgeführt. Hierbei fehlt zwar der direkte persönliche Kontakt im Sinne der qualitativen Intention (vgl. Lamnek, 2010, S.315; Berg, 2001, S.80), allerdings stellt das Telefoninterview in solchen Fällen die einzig probate Lösung dar (vgl. Creswell, 2013, S.164; Misoch, 2015, S.173). Auf der anderen Seite kommt dieser Umstand der Herstellung einer Alltagssituation für die Befragten recht nahe (vgl. Lamnek, 2010, S.361). Mitunter kann bei telefonisch durchgeführten Interviews ebenso die Bereitschaft der Gesprächspartner durch visuelle Anonymität erhöht werden, über sensible Themen zu sprechen. Sodass insgesamt die Offenheit der Befragten sowie die Datenqualität zunehmen können (vgl. Misoch, 2015, S.174; Döring & Bortz, 2016, S.374f). Obwohl bei einigen Interviews mehrere Fachexperten teilnahmen, kann methodisch nicht von einer Gruppendiskussion gesprochen werden, da es nicht um die Herstellung einer Gruppenmeinung, kollektiver Bedeutungskonstitutionen oder gruppendynamischer Interaktionen geht (vgl. Bohnsack, 2012, S.370ff; Diekmann, 2014, S.438) im Sinne einer „diskursiven Formation“ (Bohnsack, 2012, S.373). Es standen vielmehr fachlich komplementäre Expertenaussagen zu den jeweiligen Themengebieten im Fokus, sodass eine Anreicherung der Antworten erzielt werden konnte (vgl. Lamnek, 2010, S.376ff).

Grundsätzlich muss in diesem Kontext angemerkt werden, dass alle Interviewpartner ausdrücklich über die Freiwilligkeit zur Teilnahme aufgeklärt wurden, da diese Form der Befragung keinen originären Bestandteil der operativen Projektarbeit darstellt. Insofern wurden die Intention der Interviews, die verwendeten Leitfäden sowie der angestrebte Verwendungszweck unter Wahrung absoluter Anonymität (vgl. Misoch, 2015, S.16ff) zunächst per E-Mail an die Kandidaten, zusätzlich in einem einleitenden Absatz innerhalb der Leitfäden, als auch zu Beginn eines jeden Interviews im Rahmen der Informationsphase mehrfach transparent kommuniziert (vgl. Helfferich, 2009, S.190f; Misoch, 2015, S.68). Hinzu kommt, dass die Anfertigung der vorliegenden Dissertation allen Teilnehmern ausdrücklich bei Projektstart und im Verlauf des Prozesses bekannt gegeben wurde. Damit sind die ethischen Kriterien der *informierten Einwilligung* hinsichtlich umfangreicher Vorabinformation und Möglichkeit zur freiwilligen Teilnahme berücksichtigt (vgl. Friedrichs, 2014, S.81ff; Diekmann, 2014, S.88; Miles & Huberman, 1994, S.291). Diese Einwilligung wurde durch die Terminannahme sowie zu Anfang der Interviews ausdrücklich erteilt. Aufgrund der thematisierten Inhalte, die weder auf den Erhalt persönlicher oder intimer Normen und Einstellungen, noch auf individuell belastende Themen zielt, kann eine Schädigung der Untersuchungspersonen im privaten, wie auch beruflichen Alltag ausgeschlossen werden. Ebenso wurde darauf geachtet, dass alle in diese Arbeit einbezogenen Daten vollständig anonymisiert wurden und damit keinen Rückschluss auf die Identität beteiligter Personen zulassen (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.123ff).

Die Interviewleitfäden beinhalten vorwiegend Sachfragen, die sich aus dem Erkenntnisinteresse ableiten (vgl. Lamnek, 2010, S.656; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.121), welches sich auf Experten- und Faktenwissen, konkrete inhaltliche Aspekte und spezifische Informationen bezieht (vgl. Helfferich, 2014, S.565f). Die Entscheidung zur Durchführung von leitfadengestützten Interviews liegt wiederum primär im Studienaufbau begründet. Dergestalt ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse wichtig, da es sich um eine Mehrfallstudie handelt. Dies kann mittels teilstrukturierter Befragung unter Zuhilfenahme von Leitfäden sichergestellt werden. Zudem wird garantiert, dass alle relevanten inhaltlichen Aspekte der Themenkomplexe systematisch angesprochen werden (vgl. Flick, 2014a, S.514f). Grundsätzlich kann angemerkt werden, dass informationsorientierte Experteninterviews üblicherweise einen stärker strukturierten Leitfaden beinhalten, einhergehend mit relativ detaillierten (Vertiefungs-)Fragen zur flexiblen Anwendung (vgl. Helfferich, 2009, S.44). Wichtig ist, dass keine Inhalte abgefragt werden, welche auch aus sonstigen Texten gewonnen werden könnten (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.124). Die Interviewleitfäden wurden mittels des *SPSS-Prinzips* nach Helfferich (2014; 2009) entwickelt. Dieses sieht vier Prozessschritte vor:

S – Sammlung von Fragen,

P – Prüfen der Fragen mit dem Ziel der Reduzierung und Strukturierung durch Vorwissen,

S – Sortierung nach inhaltlichen oder chronologischen Aspekten,

S – Subsumierung von Einzelaspekten unter Themenkomplexe mit einfachen Erzählauforderungen (vgl. Helfferich, 2014, S.567; Helfferich, 2009, S.182; Lamnek, 2010, S.322).



Im ersten Schritt der Erstellung werden möglichst viele Aspekte des Forschungsinteresses in Form von Fragen zusammengestellt. Im vorliegenden Fall wurden diese deduktiv aus den theoretischen Konstrukten, als auch den Erkenntnissen der qualitativen Fragebögen abgeleitet. In der zweiten Phase werden diejenigen gestrichen, welche nicht dem primären Erkenntnisgewinn dienen oder mit einem Wort beantwortet werden können (vgl. Helfferich, 2009, S.182ff). Die nächste Phase zielt auf die inhaltliche Strukturierung der Fragen, wobei auf die Vermeidung inhaltlicher Sprünge zu achten ist. Es sollte sich eine konsistente Interviewabfolge ergeben, welche thematisch gebündelte Fragen beinhaltet, die im letzten Schritt im Sinne möglicher Erzähl Aspekte unter jeweils einem erzählgenerierenden Impuls subsumiert werden, wobei die finale Form des Interviewleitfadens entsteht (vgl. Helfferich, 2014, S.567f; Helfferich, 2009, S.185ff). Die inhaltliche Strukturierung unterstützt die Konzentration auf einzelne Themenkomplexe, während abrupte Wechsel eher verwirren und den Gesprächsfluss stören (vgl. Klöckner & Friedrichs, 2014, S.676). Ebenso sollten mehrdeutige und gestelzte Fragen oder solche mit zu hoher Komplexität und Länge vermieden werden (vgl. Porst, 2014, S.689ff; Diekmann, 2014, S.479ff), da diese in den meisten Fällen entweder nicht vollständig beantwortet oder verstanden werden (vgl. Berg, 2001, S.78f). Die Leitfäden enthalten dergestalt übergeordnete Hauptfragen zu den Themenkomplexen. Hierunter sind Nebenfragen subsumiert, welche verwendet werden, wenn das Erkenntnisinteresse nicht vollständig abgebildet wird, bzw. der Gesprächsfluss ins Stocken gerät. Sie dienen als Nachfragen und Konkretisierungsansätze im Bedarfsfall (vgl. Bogner et al., 2014, S.28f). Den Abschluss der Leitfäden bilden jeweils Erzählaufforderungen, welche darauf abzielen, bis dato nicht angesprochene Themen oder Aspekte hinzuzufügen, die aus Sicht der Gesprächspartner relevant erscheinen (vgl. Misoch, 2015, S.69; Bogner et al., 2014, S.61).

Die Leitfäden wurden nach Erstellung einer ersten Version im Sinne eines „Realitätschecks“ (Kaiser, 2014, S.69) oder Pretests erprobt. Hierfür wurden Projektmitglieder aus Deutschland gewählt, aufgrund deren Erreichbarkeit und gemeinsamen Sprache. Dadurch konnten eine Verbesserung der Verständlichkeit und Beantwortbarkeit, als auch Fokussierung der einzelnen Fragen erreicht werden. Insbesondere zur Optimierung der englischen Version dienten ebenso die Rückmeldungen und Klärungsrunden der qualitativen Fragebögen (vgl. Creswell, 2013, S.165; Helfferich, 2014, S.572; Kaiser, 2014, S.52; Bogner et al., 2014, S.34). Um jedoch das sprachliche und inhaltliche Verständnis der Interviewfragen in der deutschen, als auch englischen Version sicherzustellen, wurden die Leitfäden vorab per E-Mail versendet (vgl. Atteslander, 2008, S.152, 326). Dadurch konnten die Gesprächspartner an dieser Stelle oder zu Beginn der Interviewsituation gezielt Nachfragen oder Anmerkungen zum Verständnis anbringen. Zudem kann somit die Vorbereitung des Gesprächspartners auf das Interview unterstützt werden (vgl. Helfferich, 2009, S.143; Bogner et al., 2014, S.30f). Ebenso spielt die zu erwartende Interviewdauer eine wichtige Rolle bei der Akzeptanz und Teilnahme im Unternehmenskontext, da die Interviewpartner sich am Arbeitsplatz befinden und die nötige Zeit neben ihren regulären Aufgaben aufbringen müssen (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.152). Dieser Umstand trug zur Teilung in zwei Interviews bei, sodass ein einzelner Durchgang zwischen einer und zwei Stunden dauerte, was als vertretbares Maß akzeptiert wurde (vgl. Berg, 2001, S.80ff). Im

Rahmen von Experteninterviews wird auch meist ein knappes, zeitökonomisches Fachgespräch und keine ausführliche Narration erwartet (vgl. Helfferich, 2009, S.162).

Die Interviews wurden zunächst handschriftlich während des Gesprächs protokolliert und anschließend ergänzt. Darauf erfolgte die digitale Abschrift (vgl. Kaiser, 2014, S.84; Kuckartz, 2010, S.39). Dabei erhielt die möglichst wortgetreue Wiedergabe von Schlüsselsequenzen, bzw. die Verwendung des individuellen Vokabulars der Interviewpartner besonderes Augenmerk (vgl. Creswell, 2013, S.168ff). Ebenso wurden Notizen zu Auffälligkeiten während des Interviews, Ideen und Gedanken zum Thema oder auch spontane, vertiefende Nachfragen stichwortartig festgehalten und nachträglich als Kommentare in die Protokolle eingefügt (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.364). Die praktische Notwendigkeit zu diesem Vorgehen ergab sich aus der Forschungsumgebung aufgrund der telefonischen Durchführung, wodurch sich Notizen und Gedächtnisprotokolle als einzige, realisierbare Möglichkeit darstellten (vgl. Berg, 2001, S.82; Schnell et al., 2008, S.13). Im vorliegenden Kontext soll dies aus zweierlei Gründen als nicht problematisch beurteilt werden. Erstens werden begründete Gedächtnisprotokolle im Kontext der Fallstudienforschung als unkritisch angesehen, da sie lediglich die Ergebnisse eines Erhebungsinstrumentes im triangulären Design darstellen (vgl. Dul & Hak, 2008, S.257f; Baškarada, 2014, S.13). Insofern können die Informationen im Rahmen der späteren Datenanalyse mittels Einbezug von Dokumenten- und Archivquellen ergänzt werden (vgl. Kaiser, 2014, S.110f). Zweitens stellen Interviewprotokolle eine erste inhaltliche Konzentration dar, was wiederum der Sachbezogenheit als zweckdienlich erscheint (vgl. Zaugg, 2006, S.22). Da die Leitfäden sowohl als Instrument, wie auch als Aufzeichnungsmedium dienen können (vgl. Klöckner & Friedrichs, 2014, S.675), wurden die Antworten und Notizen den jeweiligen Fragen zugeordnet, um eine kohärente Sinnstruktur der Daten zu erhalten (vgl. Creswell, 2013, S.168ff). Der Vorteil des Verfahrens gegenüber einer Transkription, wenngleich nicht in absoluter Hinsicht, ist die Vorstrukturierung des Datenmaterials (vgl. Kaiser, 2014, S.93ff). Um die Korrektheit der protokollierten Inhalte zu validieren, wurden die Interviewten nach Zusage zu deren Durchsicht gebeten. Gegebenenfalls konnten Korrekturen oder Ergänzungen vorgenommen werden (vgl. Flick, 2014b, S.413f; Döring & Bortz, 2016, S.376). Dadurch wird sichergestellt, dass die Protokolle auch der Wirklichkeitswahrnehmung der Experten entsprechen, dabei keine rein interpretative Zusammenfassung aus Sicht des Interviewenden darstellen und letztlich als valide gelten können (vgl. Kaiser, 2014, S.102). Mögliche Ergänzungen oder auch Veränderungen im Zeitablauf fließen dann per E-Mail ein, welche deshalb eine wichtige Datenquelle im Rahmen der folgenden Kategorie darstellt.

### 5.2.1.2.3) Dokumente und Archivmaterial: Detaillierung und Ergänzung

Bei den verwendeten, non-reaktiven Sekundärdaten handelt es sich nach Definition von Salheiser (2014) sowie Meyer und Meier zu Verl (2014) um *natürliche Dokumente*. Es sind grundsätzlich Unterlagen, die nicht direkt zu Forschungs- oder wissenschaftlichen Auswertungszwecken erstellt wurden (vgl. Salheiser, 2014, S.813ff). Die einbezogenen Organisationsdaten be-

treffen interne Strukturen und Prozesse, als auch Positionierungen des Unternehmens beispielsweise in Form von Geschäftsberichten, welche als Kontextinformationen dienen (vgl. Meyermann et al., 2014, S.960f). Zunächst muss der jeweilige Entstehungs- und Nutzungskontext rekonstruiert werden, um herauszufinden, zu welchem Zweck und auf welche Weise die Daten entstanden sind, bzw. ob und inwieweit Verzerrungen der Wirklichkeit vorhanden sein könnten. Dies wiederum lässt Rückschlüsse auf die Validität und Reliabilität der Unterlagen zu (vgl. Salheiser, 2014, S.816ff). Im Sinne der Datenauswertung werden forschungsgenerierte, vorgefundene und forschungsnahe Daten weitgehend gleich behandelt. Der Unterschied liegt in der Beschreibung des Entstehungs- und Bedeutungskontextes (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.534). Ein vollständiges empirisches Quellenverzeichnis in Form eines Katalogisierungssystems mit Vermerken zu Inhalt, Form und Zweck aller Dokumente und Archivmaterialien befindet sich in Anhang A. Bei Einbezug wurde auf die vollständige Anonymisierung geachtet, so dass keine Rückschlüsse auf die Autorenschaft möglich sind (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.125).

Die Einzeldokumente wurden gezielt nach deren Relevanz für das Erkenntnisinteresse ausgewählt und thematisch sortiert (vgl. Salheiser, 2014, S.822). Aufgrund der bisherigen internen Behandlung des Themas Unternehmensflexibilität wurden bereits Unterlagen in digitalen Ordnerarchiven des Unternehmens gespeichert. Insofern besteht die erste Form der Dokumentenquellen aus Archivmaterial. Im Wesentlichen handelt es sich um interne Projektergebnisse, Statistiken und sonstige Informationen wie Geschäftsberichten. Aktuelle themenbezogene Unterlagen konnten während des Projektverlaufs direkt von den Ansprechpartnern per E-Mail gesammelt werden (vgl. Vissak, 2010, S.382; Creswell, 2013, S.147). Im Allgemeinen sind hier prozessproduzierte Daten zusammengefasst (vgl. Schnell et al., 2008, S.255). Diese beinhalten detaillierte, konzeptionelle Hintergründe und Übersichten zu jeweils besprochenen Themen, gezielt mit dem Fokus der inhaltlichen Anreicherung. Üblicherweise zu internen Präsentations- oder Berichtszwecken (vgl. Berg, 2001, S.228f; Ernst, 2014, S.829ff). Eine Verzerrung ist insofern weniger wahrscheinlich, da die Inhalte durch die vorgesetzten Empfänger im Zweifelsfall bei Unplausibilität leicht nachprüfbar sind (vgl. Baškarada, 2014, S.11). Außerdem konnten Verständnisfragen unmittelbar an die lokalen Ansprechpartner adressiert und eine direkte Klärung herbeigeführt werden. Weiterführend erschienen die Inhalte im Rahmen der triangulären Datenerhebung, als auch im Kontext der durchgeführten Literaturrecherche plausibel und konsistent zueinander. Insofern kann das Material als valide und reliabel gelten. Es wird ergo das Kriterium der Expertenvalidität angewendet (vgl. Atteslander, 2008, S.214).

Die zweite Form dokumentarischer Quellen beinhaltet regionale, bzw. lokale Tarifverträge und speziell im deutschen Kontext zusätzlich (Gesamt-)Betriebsvereinbarungen der jeweiligen Standorte. Es handelt sich ergo um offizielle Dokumente (vgl. Salheiser, 2014, S.813f). Sofern diese nicht in deutscher oder englischer Sprache vorliegen, müssen sie zunächst übersetzt werden. Wofür ein spezialisierter Übersetzungsdienst des Unternehmens genutzt wurde. Dieser Quellentyp besteht ergo aus verbindlichen, gesetzesähnlichen Regelungstexten auf unterschiedlichen Ebenen. Der Erstellungszweck beinhaltet die regulatorische, verbindliche Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (vgl. Budd, 2013, S.2f). Die Plausibilität

ergibt sich insbesondere im Abgleich mit den gesetzlichen Hintergründen. Aufgrund der Tatsache, dass die Dokumente als rechtskräftig gelten, kann ebenso von deren Validität und Reliabilität ausgegangen werden. Hier gilt die Kriteriumsvalidität hinsichtlich der Übereinstimmung mit objektiven Außenkriterien oder erwartbaren Möglichkeitsräumen (vgl. Diekmann, 2014, S.258f; Schnell et al., 2008, S.155f).

Die dritte Informationsquelle bieten geschäftliche E-Mails, welche im Rahmen der Projektarbeit von den lokalen Fachexperten verfasst wurden, gekennzeichnet durch eine exklusive Verfügbarkeit (vgl. Berg, 2001, S.227f) als Form der informellen Kommunikation (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.534). In diesem Rahmen handelt es sich um direkt fragen- und problembezogene Auskünfte, welche in ihrer Gesamtheit eine hohe Detailfülle zur Ergänzung des Materials beinhalten (vgl. Hancock & Algozzine, 2006, S.51f). Die Daten umfassen authentische Aussagen und Spezifikationen zu themenrelevanten Inhalten (vgl. Honer, 2012, S.197f). Die Validität kann insofern als gewährleistet gelten, dass der Austausch innerhalb des betrieblichen Projektkontexts stattfand und Verzerrungen oder Unplausibilitäten im Vergleich zu den restlichen Unterlagen offensichtlich sowie innerhalb der Hierarchieorganisation sanktioniert würden. Es handelt sich dergestalt um Kriteriums- und Expertenvalidität bei unabhängig erhobenen empirischen Daten (vgl. Diekmann, 2014, S.258f; Schnell et al., 2008, S.155f).

#### *5.2.1.2.4) Aufbau einer Fallstudien Datenbank: Dokumentation und Organisation*

Eine Fallstudien Datenbank dient primär zweierlei Zielen. Zum einen soll eine strukturierte Ordnung des empirischen Materials aufgebaut werden, was dem einfachen Zugriff im Rahmen der Auswertung zugutekommt. Zum anderen werden die Daten zur besseren Nachvollziehbarkeit und damit Reliabilität der Studie einem größeren Expertenkreis zugänglich gemacht (vgl. Gibbert et al., 2008, S.1468). Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wurde diesen Kriterien mittels zweier Strukturen Genüge getan. Erstens entstand eine *Microsoft SharePoint-basierte Datenbank* im Rahmen der Projektarbeit. Hierauf sind die Ergebnisse aller Erhebungsinstrumente und internationalen Regelungstexte systematisch abgespeichert sowie allen Projektmitgliedern Zugriffsberechtigungen eingeräumt (vgl. Berg, 2001, S.34ff). Eine Ausnahme bilden die Interviews und persönlichen E-Mails aus Gründen der Anonymität und des Datenschutzes. Zudem wurden alle Interpretationen und Zwischenergebnisse sowie standortspezifischen Zusammenfassungen aller Erkenntnisse auf dieser Plattform gespeichert (vgl. Kuckartz, 2014, S.55ff), resultierend aus den empirischen Quellen und auf Basis des bereits erläuterten Prozesses der kommunikativen Validierung. Da dies lediglich die empirischen Daten betrifft, wurden alle direkt zur Erstellung der vorliegenden Dissertation verwendeten Dokumente, Konzeptunterlagen, Zwischenstände, Literaturquellen sowie der in der Entstehung begriffene Text auf der *internen Ordnerstruktur* systematisch abgespeichert und damit im Sinne der Zugriffsrechte allen relevanten Personen der näheren Organisation zur Verfügung gestellt. Insofern waren während des gesamten Forschungsprozesses alle verwendeten Informationen mit Ausnahme der Interviews und persönlichen E-Mails jederzeit dem Umfeld zum Nachvollzug zugänglich (vgl. Yin, 2014, S.123ff).

### 5.2.2) Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse und Pattern Matching

Nach einer ersten Lektüre des Datenmaterials, welche die Erstellung von Kommentierungen und Notizen beinhaltet, wird im Rahmen des Prozesses der qualitativen Inhaltsanalyse zunächst die Anfertigung einer vorläufigen, faktenorientierten Fallzusammenfassung empfohlen, die zentrale Charakteristika der einzelnen Fälle festhält (vgl. Kuckartz, 2014, S.55ff). Ebenso werden durch erste fallvergleichende Betrachtungen blinde Flecken in der Datenerhebung ersichtlich, welche nächste Schritte oder offene Fragen aufzeigen (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.79f).

Hierbei greifen praktische Anforderungen der Projektarbeit und wissenschaftlicher Erkenntnisprozess ineinander. Vor dem Hintergrund der Fallstudienforschung kann sich dieser Schritt jedoch nicht auf einzelne Textquellen getrennt beziehen. Somit wurden im Rahmen der Projektarbeit so genannte *Werkssteckbriefe* zur Unternehmensflexibilität erstellt. Diese beinhalten eine Bündelung aller gesammelten Informationen der Flexibilitätsinstrumente und bringen sie miteinander in Verbindung. Dadurch wird eine Durchsicht aller relevanten Quellen impliziert (vgl. Mayring, 2015, S.54f). Resultat sind umfassende Dossiers, welche die jeweiligen Instrumente und Maßnahmen der Unternehmensflexibilität mit den institutionellen Einflussfaktoren des VoC-Ansatzes, insbesondere hinsichtlich der Gestaltung und Auswirkungen industrieller Beziehungen, synergetisch zusammenführen. Dergestalt „helfen sie den analytischen Blick für die Unterschiedlichkeit der einzelnen Fälle zu schärfen“ (Kuckartz, 2014, S.58). Während sie in der operativen Projektarbeit das Endprodukt darstellen, bedeuten die Zusammenfassungen im wissenschaftlichen Forschungskontext der vorliegenden Dissertation lediglich einen prozessualen Zwischenschritt, welche als Unterstützung für within-case- oder cross-case-Analysen sowie die Hypothesenprüfung genutzt (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.80) und dementsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse als Dokumentenquellen zugeführt werden.

Im Rahmen des Analyseprozesses nach Mayring erfolgt zunächst die 1) *Festlegung des Materials*. Es werden nach umfassender Recherche alle in Abschnitt 5.2.1.2 beschriebenen Quellenarten ausgewählt, die einen direkten Bezug zum Forschungsthema aufweisen (vgl. Kuckartz, 2014, S.53). Dies beinhaltet 28 qualitative Fragebögen und 21 Protokolle der leitfadengestützten Experteninterviews jeweils beider Befragungsrunden, 86 Regelungstexte (Tarifverträge, Konzernbetriebsvereinbarungen, Richtlinien, Gesamtbetriebsvereinbarungen und lokale Betriebsvereinbarungen), 53 Dokumentenquellen (fachbezogene Präsentationsunterlagen, interne Handbücher, Konzernberichte, themenspezifische Berichterstattungen) sowie 59 E-Mails im Rahmen der Projektarbeit zur Detailklärung. Die Quellen repräsentieren die Gesamtheit des verfügbaren Materials. Es erfolgt dementsprechend keine Stichprobenziehung (vgl. Mayring, 2015, S.54f). Das korrespondiert mit dem Postulat der Daten- und Methodentriangulation der Fallstudienmethodologie. Dies dient ebenso der gegenseitigen Validierung der Quellen zur Erhöhung der Datenqualität und internen sowie Konstruktvalidität der Fallstudie (vgl. Yin, 2013, S.324; Steinke, 2012, S.320; Creswell, 2013, S.251).

Die Schritte 2) *Analyse der Entstehungssituation* und 3) *Formale Charakterisierung des Materials* lassen sich zusammenfassend darstellen. Das Material findet sich vollständig dokumentiert in einem *Quellenverzeichnis zur empirischen Datenerhebung* in Anhang A. Dies umfasst eine Logik der Katalogisierung zur eindeutigen Identifikation und Zuordnung der Texte. Die Systematik bezieht sowohl den nationalen und lokalen Kontext, die Quellenart, als auch eine laufende Nummerierung mit ein. Zudem wurden der Verfasser, sofern im Rahmen der Anonymisierung auf Personenebene möglich, bzw. die erstellende Abteilung oder Institution aufgeführt, das Erstellungsjahr oder -datum im Falle der E-Mails, der ursprüngliche Titel der Quelle oder Betreff der E-Mails, eine kurze Beschreibung des Originalformats im Sinne der formalen Charakterisierung und des Entstehungskontexts (vgl. Kohlbacher, 2006, S.25) soweit nachvollziehbar sowie eine Kurzzusammenfassung des Inhalts. Damit, als auch unter Einbezug der in Abschnitt 5.2.1.2 dargestellten Entstehungssituationen der projektbezogenen Dokumente und empirischen Erhebungsinstrumente, sind die Kriterien nach Mayring (2015, S.55) vor dem Hintergrund des primär inhaltlichen Interesses erfüllt.

Im Rahmen von Schritt 4) *Richtung der Analyse* sind insbesondere thematische Aspekte zur Definition von Strategien der Unternehmensflexibilität relevant (vgl. Flick, 2014a, S.409). Dadurch sollen fallspezifische Datenauswertungen und Falldarstellungen zur vergleichenden Analyse angefertigt werden, die sich in Kapitel 6 befinden (vgl. Mayring, 2015, S.58).

Anschließend erfolgt die 5) *Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung* als nächster Prozessschritt. Dieser baut auf den Grundlagen der Kapitel 2 bis 4 auf, sodass sich die Fragestellung an das empirische Material direkt aus Abschnitt 1.1 entnehmen lässt. Es handelt sich um die letzte Teilforschungsfrage D1:

*Welche Flexibilitätsstrategien lassen sich auf Unternehmensebene in den unterschiedlichen Fällen empirisch identifizieren und wie sind diese konkret gestaltet?*

Damit fügt sich die qualitative Inhaltsanalyse strukturlogisch in den Forschungsprozess ein und ist ergo „theoretisch an die bisherige Forschung über den Gegenstand angebunden“ (Mayring, 2015, S.60). Ziel ist folglich eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Fälle zur Herausarbeitung praktischer Flexibilitätsstrategien vor den jeweiligen institutionellen Kontexten. Dergestalt kann nachfolgend ein Abgleich zwischen empirischen Erkenntnissen und den Modellkonstrukten erfolgen (vgl. Yin, 2014, S.40f; Lipset et al., 2004, S.119).

Schritt 6) *Bestimmung der Analysetechnik* beinhaltet die Wahl des inhaltlich-strukturierenden Verfahrens der qualitativen Inhaltsanalyse für den vorliegenden Kontext. Insbesondere vor dem Hintergrund der verschiedenartigen und zahlreichen Informationsquellen erscheint dies als zielführend, um eine themen- und theoriegeleitete Zusammenfassung des Ausgangsmaterials zu erhalten (vgl. Schreier, 2014, S.3f). Hierfür wird zunächst ein Kategorien- und Codesystem zur Kodierung entwickelt, welches sich deduktiv aus den theoretischen Konstrukten ableitet (vgl. Kuckartz, 2010, S.202ff; Szczyrba, 2008, S.112; Denner, 2008, S.243). Oftmals lässt sich die Reliabilität qualitativer Inhaltsanalysen dadurch erhöhen, dass uneindeutige oder zu

feingliedrige Kategorien zu gröberen, jedoch besser anwendbaren Kategoriensystemen zusammengefasst werden (vgl. Mayring, 2015, S.238). Um eine übersichtliche und praktikable Struktur des Kodierleitfadens zu erhalten, wurden zwei Ebenen integriert, welche die übergeordneten Kategorien untergliedern. Insgesamt identifiziert Saldaña (2009) 29 Formen der Kodierung, welche hier nicht ausführlich dargestellt werden sollen. Vielmehr findet eine zielgerichtete Auswahl statt. Zunächst eignet sich das *strukturelle Kodieren*, das auch zum Zweck von Hypothesentests angewendet werden kann. Es findet eine inhaltsanalytische Strukturierung des Materials statt. Dergestalt werden üblicherweise größere Textpassagen oder ganze Texte als Einheiten kodiert, sodass diese Technik einer breiteren Kategorisierung des Materials entspricht (vgl. Saldaña, 2009, S.66ff). Für eine zweite Ebene kann die Technik des *deskriptiven Kodierens* angewendet werden. Sie beschreibt die Zusammenfassung von Textabschnitten, in der Regel einzelner Worte oder Sätze, zu Überschriften. Dabei handelt es sich um eine thematische Beschriftungen. Diese Methode findet vor allem dann Anwendung, wenn unterschiedliche Datenquellen gemeinsam kodiert werden sollen (vgl. Saldaña, 2009, S.70ff).

Insofern besteht der verwendete Kodierleitfaden aus fünf übergeordneten Kategorien, welche die relevanten Dimensionen des Erkenntnisinteresses abbilden. Darunter befinden sich insgesamt 24 strukturelle Codes als Subkategorien. Diese sind wiederum unterteilt in 134 detailliertere deskriptive Codes. Die zunächst deduktiv abgeleiteten Codes wurden während des Kodierens in mehreren Durchgängen induktiv überarbeitet und ergänzt (vgl. Schreier, 2014, S.4). Der finale Kodierleitfaden befindet sich in Anhang E und enthält ebenso die Definition der Kodierregeln, begriffliche Erläuterungen, als auch Ankerbeispiele als Kodierhilfe (vgl. Mayring & Fenzl, 2014, S.548; Gläser-Zikuda, 2008, S.73) sowie die nach Schritt 7) *Definition der Analyseeinheiten* relevanten Erläuterungen.

Die 8) *Analyse des Materials* findet computergestützt mittels MAXQDA statt. Das dient einem optimierten Datenmanagement, der Verbesserung von Nachvollziehbarkeit und Validität des Verfahrens und der Ergebnisse. Hierfür werden alle Quellen zunächst in verarbeitbare Formate konvertiert und zur Analyse vorbereitet (vgl. Kuckartz, 2010, S.29ff). Anschließend erfolgt die Übertragung des Kodierleitfadens. Auf die Vorteile der computergestützten Kodierung soll nicht näher eingegangen werden, da diese bereits umfassend in der Literatur diskutiert werden (vgl. Kuckartz, 2010, S.12; Mayring, 2015, S.116ff; Flick, 2014a, S.451ff). Vor dem Hintergrund des strukturellen Aufbaus der Mehrfallstudie wurde die Auswertung in insgesamt acht MAXQDA-Projekte unterteilt. Jeweils eines pro Kontext sowie ein kontextübergreifendes, welches Datenquellen beinhaltet, die Einflüsse und Wirkungen der internationalen Konzernstrukturen thematisieren, wie supranationale industrielle Beziehungen, Vereinbarungen mit konzernweiter Gültigkeit oder Beschreibungen des Netzwerkverbunds der Werke im Sinne der extern funktionalen Flexibilität. Im Rahmen des Kodierprozesses diente die Funktion zur Kommentierung der Codings als Möglichkeit zur inhaltlichen Ordnung der Fundstellen innerhalb der deskriptiven Codes. Im Anschluss erfolgte die Paraphrasierung, bzw. Generalisierung der Fundstellen in exportierten Excel-Tabellen. Hiernach wurden pro deskriptivem Code inhaltliche Reduktionen angefertigt mit dem Ziel konsistenter, thematischer Beschreibungen der

Sachverhalte unter Eliminierung von Redundanzen. Zum Erhalt möglichst dichter und detaillierter Fallbeschreibungen im Rahmen der Fallstudienmethodologie wurde bewusst auf höher aggregierte Zusammenfassungen (vgl. Mayring, 2015, S.103) verzichtet. Die relevanten Codingstatistiken aus MAXQDA befinden sich zum Nachvollzug in Anhang F.

Der letzte Schritt der Inhaltsanalyse 9) *Interpretation* beinhaltet die Darstellung der Ergebnisse des Analyseprozesses als Fallbeschreibungen, nachgelagerte Fall- und Mustervergleiche sowie die Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfragen in den Kapiteln 6 und 7.

Die Technik des *Pattern Matching* wird kontinuierlich im thematischen Verlauf der vorliegenden Dissertation entwickelt. Dargestellt wurden in Kapitel 2 die Dimensionen und Instrumente der Unternehmensflexibilität sowie deren strategische Kombinationsmöglichkeiten erläutert. Dies ermöglicht die Ableitung von Musterdefinitionen entlang der Differenzierung von High und Low Road-Flexibilitätsstrategien mit deren instrumentellen Konstellationen. In Abschnitt 3.2.3 wurden institutionelle Modelle anhand des erweiterten VoC-Ansatzes definiert. In Teilkapitel 3.5.1 erfolgte dann eine Analyse der Wirkung relevanter institutioneller Dimensionen des VoC-Ansatzes auf die vier Arten der Unternehmensflexibilität. In Kapitel 4 wurden anschließend die betrachteten Nationen in die VoC-Modelle eingeordnet und in einem zweiten Schritt erwartbare Flexibilitätsstrategien abgeleitet. Dadurch erfolgt ein erster Mustervergleich zwischen institutionellen Rahmenbedingungen und deren Wirkung auf die Gestaltung unternehmerischer Flexibilitätsoptionen. In Kapitel 6 werden diese Konstellationen auf Basis der Fallbeschreibungen empirisch konkretisiert und anschließend auf ihre Entsprechung zu den getroffenen Erwartungen in Form der Hypothesen überprüft, sodass sich die eingangs formulierten Forschungsfragen beantworten lassen. Dies beinhaltet auch die kontextübergreifenden Quervergleiche der Flexibilitätsstrategien vor dem Hintergrund der VoC-Typologie (vgl. Yin, 2003, S.144f).

### **5.3) Zusammenfassende Bewertung des Forschungsprozesses**

Insgesamt fügen sich die gewählten Instrumente zur Datenerhebung, als auch -analyse optimal in die Fallstudienmethodologie ein. In prozessualer Hinsicht ergibt sich eine exakte Replikation des Forschungsprozesses im Rahmen der Mehrfallstudie, sodass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gegeben ist. Dies trägt zur Erhöhung der Konstruktvalidität bei (vgl. Yin, 2014, S.56f). Dadurch werden ebenso die externe Validität und Generalisierbarkeit der Ergebnisse gestärkt (vgl. Dul & Hak, 2008, S.47; Zaugg, 2006, S.12f). Die Erstellung des Fallstudienprotokolls als dokumentierte Planungsgrundlage des Vorgehens, aufgeführt in Anhang B, fördert die Reliabilität des Forschungsprozesses (vgl. Rose et al., 2015, S.6f).

Die Abstimmung von Entwurfsunterlagen mit den jeweiligen Systemexperten, wie Fallbeschreibungen, vorläufige Schlussfolgerungen oder Interviewprotokolle sowie die kontinuierli-



che Klärung von Regelungstexten und deren praktischer Anwendung trägt konsequent zur Erhöhung der Daten-, Prozess- und Ergebnisqualität bei, sodass Ungenauigkeiten oder Verständnisschwierigkeiten korrigiert, zusätzliche Informationen gewonnen sowie deren Akzeptanz sichergestellt werden kann (vgl. Vissak, 2010, S.383). Zur Erhöhung der Validität, Genauigkeit und Glaubwürdigkeit erfolgte im Verlauf des Forschungsprozesses grundsätzlich der aktive Einbezug lokaler Experten, wie in Abschnitt 5.2.1.1 ausgeführt. Zur Sicherstellung der internen und Konstruktvalidität der Erhebungsinstrumente und Ergebnisse, Informationen, als auch der abgeleiteten Erkenntnisse wurden mit diesen Personengruppen verstärkt bi- und multilaterale Gespräche sowie ein intensiver E-Mail-Austausch zur Überprüfung der Korrektheit, Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Daten und Interpretationen geführt (vgl. Creswell, 2013, S.252). Dies kann im Sinne der Herstellung von Expertenvalidität (vgl. Atteslander, 2008, S.214), bzw. kommunikativer Validierung (vgl. Flick, 2014b, S.413f; Misoch, 2015, S.239; Miles & Huberman, 1994, S.275ff) verstanden werden.

Mittels der Fallstudien Datenbank kann weiterführend die Reliabilität der Studie erhöht werden, sodass inhaltliche Entwicklungen im Projektverlauf aufgrund kontinuierlicher Dokumentation jederzeit verfügbar und nachprüfbar sind (vgl. Yin, 2014, S.123ff; Berg, 2001, S.34ff). Dies wirkt sich, in Kombination mit der stringenten Durchführung und Erläuterung der Methoden zur Datenerhebung und Datenauswertung in Kapitel 5.2, ebenfalls positiv auf die Reliabilität der vorliegenden Dissertation aus. Dergestalt fördert die methodische Gestaltung des Erhebungsprozesses den Erkenntnisgewinn. Erstens aufgrund der zunehmenden Detaillierung der thematischen Aspekte mittels Fragebögen und nachgelagerten Experteninterviews, flankiert durch das Studium weiterer Dokumentenquellen. Zweitens lassen sich im Rahmen dieser Triangulation gewonnene Daten und Informationen validieren (vgl. Yin, 2003, S.83; Doz, 2011, S.583), wodurch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse steigt (vgl. Flick, 2012b, S.260).

Der strukturierte, regelgeleitete Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring dient der reliablen Verarbeitung und Nutzbarmachung der gesammelten Daten. Das Modell der inhaltlich-strukturierenden Vorgehensweise korrespondiert mit der postpositivistischen Erkenntnislogik der Fallstudienmethodologie und vorliegenden Dissertation (vgl. Kohlbacher, 2006, S.11f, 25; Schreier, 2014, S.1). Die Methode des Pattern Matching wiederum ermöglicht einen dezidierten Abgleich der theoretischen Konstrukte mit den empirischen Sachverhalten, sodass die aufgestellten Hypothesen getestet und die Forschungsfragen fundiert und nachvollziehbar beantwortet werden können (vgl. Gerring, 2004, S.348; Baškarada, 2014, S.16; Hak & Dul, 2009b, S.940f).

## **6) Ergebnisbericht zur Fallstudie: Unternehmensflexibilität bei Daimler Trucks**

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse der Fallstudie *Management of Cycle* zur Unternehmensflexibilität im Kontext des Daimler-Konzerns dargestellt. Hierfür wird zunächst in Abschnitt 6.1) *Daimler Trucks: Kernelemente der Produkt- und Marktstrategie* ein Überblick über die Aufstellung von Daimler Trucks sowie zu dessen Grundverständnis gegeben. Anschließend erfolgt eine Darstellung der 6.2) *Einflussgestaltung der Konzernzentrale: Strukturen und Richtlinien*. Zum einen hinsichtlich des globalen und damit kontextübergreifenden Produktionssystems *Truck Operating System (TOS)*, welches den einheitlichen intern funktionalen Rahmen zur Ausgestaltung der lokalen Arbeitsorganisationen liefert. Zum anderen mittels supranationaler industrieller Beziehungsstrukturen mit Wirkung auf die nationalen Kontexte. Hiernach werden in Teilkapitel 6.3) *Nationale Fallbeschreibungen: Strategien der Unternehmensflexibilität* als Kernstück des Ergebnisteils die Flexibilitätsmuster und Gestaltung der lokalen industriellen Beziehungen in den sieben nationalen Kontexten im Sinne von detaillierten Falldarstellungen vorgestellt sowie nachfolgend in Abschnitt 6.4) *Globale Netzwerkgestaltung: Extern funktionale Flexibilität* die Organisationsstruktur der Standorte innerhalb des Konzernnetzwerks. Abschließend werden in Teilkapitel 6.5) *Ergebnisauswertung: Hypothesenprüfung und Generalisierung* zielgerichtete Schlussfolgerungen getroffen sowie ein dynamisches Modell des VoC-Ansatzes abgeleitet.

### **6.1) Daimler Trucks: Kernelemente der Produkt- und Marktstrategie**

Der Konzern gliedert sich in fünf Geschäftsfelder und besitzt insgesamt in 19 Ländern rund um den Globus Fertigungsstandorte für diverse Produkte. Die Zentrale befindet sich in Stuttgart. Die Sparte Mercedes-Benz Cars stellt den größten Bereich des Unternehmens dar. Darauf folgen Daimler Trucks, der Daimler Financial Service, Mercedes-Benz Vans und Daimler Buses (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.76). Daimler Trucks als Nutzfahrzeugsparte mit rund 79.000 Beschäftigten stellt die zweitgrößte Division des Daimler-Konzerns (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.3) und den organisatorischen Rahmen der vorliegenden Fallstudie dar. Vor diesem Hintergrund wird die Sparte nachfolgend zunächst strukturell näher beschrieben.

#### **6.1.1) Produktdiversifikation: Globale Präsenz und regionale Markenorientierung**

Insgesamt besitzen die Produkte von Daimler Trucks globale Präsenz mit Vertriebsstrukturen auf fünf Kontinenten (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.3). Im Jahr 2013 setzte die Sparte weltweit 484.211 Fahrzeuge ab. Es wird in fünf Vertriebsregionen unterschieden. Den größten Anteil hält das Gebiet Asien, darauf folgt die NAFTA-Region (North American Free Trade Agreement – USA,

Kanada, Mexiko), Westeuropa und Lateinamerika (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.11f). Die nachfolgende Abbildung 21 zeigt die regionale Präsenz der Konzernmarken in den aufgeführten Märkten.

Abbildung 21: Regionale Markenpräsenz Daimler Trucks



(Quelle: IN-GI\_DK\_13, S.22)

Das Geschäftsfeld umspannt ein Konglomerat mehrerer Marken. Diese sind an die jeweiligen Markt- und Kundenanforderungen angepasst, da weltweit der Slogan „One Size fits all“ (IN-GI\_DK\_14, S.12) nicht funktionieren kann. Es existieren Unterschiede in den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen oder Kundenpräferenzen, die sich von Land zu Land ändern können. Im Netzwerk sind dabei die fünf LKW-Marken Mercedes-Benz, Freightliner Trucks, Western Star, FUSO und BharatBenz vertreten. Insgesamt bilden die VW Group, Volvo Global Trucks, Paccar, Toyota und Ford die stärksten internationalen Konkurrenten in den Stammländern in Europa, den USA und Japan. Allerdings sind auch bei regionalen, insbesondere ostasiatischen und indischen Herstellern mittlerweile weltweit vergleichbare Absatzzahlen zu vermerken. Hierzu zählen Unternehmen wie beispielsweise Dongfeng oder FAW (China) und Tata (Indien) (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.6; IN-GI\_DK\_15, S.12).

#### 6.1.1.1) Überregionale Präsenz der Marke Mercedes-Benz

Mercedes-Benz operiert in den Geschäftsfeldern Fern-, Baustellen- und Verteilerverkehr im leichten bis schweren LKW-Segment (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.10). Die Marke ist primär in Europa und Latein-/Südamerika vertreten. Dabei stellt ersterer den drittgrößten und letzterer den viertgrößten Absatzmarkt für LKW weltweit dar (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.13). Die Produktionsstandorte liegen in Deutschland in Stuttgart, Wörth, Mannheim, Kassel sowie Gaggenau. Zudem gibt es mit Aksaray in der Türkei, Molsheim in Frankreich, als auch São Bernardo do Campo und Juiz de Fora zwei Werke in Brasilien sowie mit Atlantis in Kapstadt eine südafrikanische Produktionsstätte (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.24ff).

Wörth besitzt dabei die zentrale Koordinationsfunktion als Leitwerk des Produktionsverbunds (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01). Dergestalt bedient das Werk Produktmärkte rund um den Globus mit Fokus auf Europa, Asien, Saudi-Arabien, Südafrika, als auch Brasilien. Nordamerika und Japan stellen eine Ausnahme dar (vgl. IN-GI\_DK\_19, S.1). Eine engere Kooperation existiert insbesondere mit Aksaray, welches als Erweiterung der Gesamtkapazitäten im Verbund und Möglichkeit zur Generierung von zusätzlicher, mengenmäßiger Flexibilität fungiert (vgl. DE-Wö\_DK\_80, S.4). Dergestalt können Fahrzeugaufträge zwischen beiden Standorten verschoben werden (vgl. DE-Wö\_FB-IB\_05). Das Netzwerkmanagement ist dabei in Wörth angesiedelt sowie diverse Initiativen zur Produktstandardisierung in beiden Werken (vgl. DE-Wö\_DK\_84, S.3). Aksaray fertigt primär die Modelle Actros und Axor zur Bedienung des Inlandsmarkts der Türkei. Weitere Absatzgebiete sind Europa zur Unterstützung der Produktion in Wörth sowie die etwas preissensibleren Märkte in Russland und Südafrika (vgl. IN-GI\_DK\_19, S.2).

Der Fokus von Mercedes-Benz liegt auf hoher Produktqualität, Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit, gekennzeichnet durch kontinuierliche, inkrementelle Innovationen in den Bereichen der Antriebstechnologien und Sicherheit (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.7). Die in Wörth hergestellten Modelle umfassen Atego, Antos, Actros, Arocs, Actros SLT und Axor. Zu den Special Trucks gehören Unimog, Eonic und Zetros. Speziell für den brasilianischen Markt wurden der Accelo und Atron zur lokalen Fertigung entwickelt (vgl. IN-GI\_DK\_14, S. 38ff). Insgesamt werden zusätzlich mit dem Axor und Atego vier Modelle auf dem südamerikanischen Markt angeboten. Die Produkte konzentrieren sich dort auf leichte bis mittelschwere LKW-Modelle (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.26f). Zudem sind weitere Investitionen an den brasilianischen Standorten zur Optimierung der lokalen Produkte mittels technologischer Marktanpassung geplant (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.160). Charakteristika des europäischen Kernmarkts sind komplexe, technisch hochentwickelte Produkte. Allerdings ist die internationale Konkurrenz sehr stark ausgeprägt, was wiederum Flexibilitätsdruck erzeugt. Politische und rechtliche Stabilität schaffen hierfür ein verlässliches Marktumfeld (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.22f). Im Vergleich zu den Wettbewerbern hält Daimler Trucks die Position des Spitzenreiters mit 24,1% Marktanteil 2013 vor DAF, MAN und Volvo (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.7).

Die in Südamerika gefertigten Fahrzeuge dienen der regionalen Marktbedienung. São Bernardo do Campo stellt dabei das lokale Koordinationszentrum mit einer komplexen funktionalen Architektur dar, welche zahlreiche Entwicklungs- und Organisationsfunktionen beinhaltet, wie ein Entwicklungszentrum sowie die administrative und logistische Leitung in der Region. Weiterführend besteht eine vielfältige Anbindung zum konzerninternen Produktionsnetzwerk (vgl. IN-GI\_DK\_19, S.3; BR-Sb\_FB-FL\_01). Diese Punkte werden in den Abschnitten 6.3.3 sowie 6.4 näher erläutert. In Südamerika besteht im Allgemeinen eine reduzierte Produktkomplexität. Allerdings herrscht ebenso ein starker, internationaler Wettbewerb. Nicht-tarifäre Handelsbarrieren beeinflussen wiederum die internen Lieferstrukturen, wie in Abschnitt 6.4 erläutert wird. Ökonomisch und politisch kann die Region als eher instabil bezeichnet werden, einhergehend mit intransparenten Rechtsprozessen (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.27). VW ist Spitzenreiter mit einem Marktanteil von 26,7% im Jahr 2013. Auf dem zweiten Platz liegt mit 24,7% Daimler Trucks. Darauf folgen Volvo, Ford, Scania und Iveco (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.7).

Zudem führt der Markteinbruch in Brasilien aufgrund der dortigen Krisensituation seit dem Jahr 2015 zu einem starken Absatzrückgang (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.160), was gleichermaßen erhebliche Anforderungen an die Flexibilitätssteuerung stellt.

### **6.1.1.2) Regionales Netzwerk Daimler Trucks North America**

*Daimler Trucks North America* (DTNA) beinhaltet die beiden Marken Freightliner und Western Star mit primärer Präsenz im NAFTA-Raum (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.22). Das Werk in Detroit/Redford vertritt die Marke *Detroit Diesel* zur Montage und Bearbeitung von Motoren, Getrieben und Achsen (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.12). Die Marke *Freightliner Trucks* umfasst die Modelle M2, Cascadia, 114 SD, 108 SD, 122 SD, als auch Argosy (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.48ff). Sie stellt das größte Standbein des Daimler-Konzerns in der NAFTA-Region und die bestverkaufte Schwer-LKW-Marke in Nordamerika dar. Auch hier liegt der Fokus auf Innovation, Technologie und Kundenbeziehungen, was eher als branchen- oder unternehmensspezifisch zu werten ist, denn als Charakteristikum eines Unternehmens mit Sitz in einer LME (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.7).

Die Standorte von Freightliner sind auf den amerikanischen Kontinent begrenzt und befinden sich in Portland, Cleveland, als auch Mount Holly in den USA sowie Santiago Tianguistenco und Saltillo in Mexiko (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.29f). *Western Star* ist in den Marktgebieten Spezial-, Bau- sowie Langstreckentransport aktiv und produziert ausschließlich schwere LKW (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.10). Im Portfolio stehen die vier Produkte 4700, 4800, 4900 und 6900. *Western Star* stellt diese ausschließlich in den USA in Portland und Cleveland her (vgl. IN-GI\_DK\_14, 2014, S.29). Ersteres als regionale Verwaltungszentrale und High Point zur Fertigung von Bussen der Marke *Thomas Built Buses* wurden nicht in die Betrachtung mit aufgenommen. Das Modell Freightliner Cascadia aus Cleveland wird für den US-amerikanischen und kanadischen Markt produziert, wie auch das Modell M2 aus Mount Holly. Der Argosy aus Cleveland hingegen ist für den weltweiten Vertrieb bestimmt. Die Produkte Century und Columbia derselben Marke zielen wiederum auf die Märkte Australien, Neuseeland und Südafrika. Die Standorte Cleveland und Mount Holly befinden sich weiterführend im engen Produktionsverbund mit den beiden mexikanischen Montagewerken, welche als ‚verlängerte Werkbank‘ interpretiert werden können. Eine Auftragsvergabe nach Mexiko erfolgt jedoch erst, wenn in den US-amerikanischen Montagewerken die tarifvertraglich definierten, täglichen Mindestproduktionsvolumen erreicht werden können. Dies wird in Abschnitt 6.3.4.2.1 ausgeführt (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.81f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.60). Im dynamischen Produktionsverbund können Freightliner Cascadia sowohl in Cleveland, Santiago Tianguistenco und Saltillo produziert werden. Letzteres Werk ist auf dieses eine Modell spezialisiert. M2 Trucks wiederum sind in Mount Holly und Santiago Tianguistenco möglich (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Ebenfalls in der Region Nordamerika werden hochentwickelte Produkten bei starker, regionaler Konkurrenz gefertigt, vergleichbar mit der obigen Darstellung der Marke Mercedes-Benz im europäischen Raum. Politische und rechtliche Stabilität fördern gute Marktbedingungen

mit Ausnahme von Sicherheitsproblemen in Mexiko (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.24f). DTNA ist Marktführer bei 38,2% Marktanteil in 2013. Zur Konkurrenz zählen Navistar International, Kenworth und Peterbilt. Die europäische Marke Volvo beispielsweise besitzt eine deutlich schwächere Position mit 7,6% (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.7). Die weitere Strategie sieht zur Ausweitung der lokalen Stellung eine langfristige Kapazitätserhöhung in Mexiko und damit Intensivierung des Netzwerks vor, als Maßnahme der extern funktionalen Flexibilität (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.24).

### **6.1.1.3) Asia Business Model als regionales Netzwerk**

Die *Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation* (MFTBC) als 100%-Tochtergesellschaft der Daimler AG mit Sitz in Kawasaki (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.11) operiert als Hersteller von LKW und Bussen vor allem in den Regionen Asien, Nahost, als auch Afrika und hat eine wichtige Rolle im Daimler Trucks Netzwerk hinsichtlich leichten LKW und moderner Hybridtechnologie inne (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.11; IN-GI\_DK\_13, S.22). In der Sparte LKW gibt es die Baureihen Canter, Canter Guts, Canter Eco Hybrid, Fi, Fighter, als auch Super Great (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.62ff). Die Standorte konzentrieren sich auf Japan mit Kawasaki, Toyama, Kitsuregawa und Aikawa und Tramagal als portugiesischem Werk (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.26ff). Mit letzterem findet lediglich eine Zusammenarbeit auf administrativer Ebene statt (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Kennzeichen der Marke sind ein hohes Qualitätsbewusstsein und Wirtschaftlichkeit, als typisches Charakteristikum eines Unternehmens mit Sitz in einer CME, da Fuso vor Eintritt in den Daimler-Konzern dem japanischen Mitsubishi-Netzwerk angehörte (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.7). Grundsätzlich herrscht eine starke, lokal geprägte Konkurrenz vor (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.28). Fuso liegt in Japan auf dem dritten Platz mit einer Marktbeteiligung von 20,2%. Spitzenreiter ist Isuzu mit 35,9%, gefolgt von Hino, einer weiteren nationalen Marke. Hiernach kommen Toyota, Daimler Trucks, Nissan, als auch Mazda (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.7).

„Mit der Marke *BharatBenz* wird eine lokale LKW-Generation in Indien eingeführt“ (IN-GI\_DK\_14, S.11). Die *Daimler India Commercial Vehicles Pvt. Ltd.* (DICV) ist ebenfalls eine 100%-Tochtergesellschaft der Daimler AG mit Sitz in Chennai (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.11). Dort werden seit 2012 auf der technischen Plattform von Daimler Trucks speziell für den indischen Markt entwickelte Produkte hergestellt. Die Palette mit ursprünglich neun Modellen leichter und mittlerer Fahrzeuge (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.11) wurde 2014 um einen schweren LKW erweitert. Damit soll eine optimale Bedienung der lokalen Kundenbedürfnisse insbesondere im Baustellen- und Bergbaubereich gewährleistet werden (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.161; IN-GI\_DK\_09, S.33). Die neu entworfene Produktlinie in Indien beinhaltet eine starke Komplexitätsreduktion. Auch dort gibt es eine starke, lokale Wettbewerbsstruktur. Hinzu kommen nicht-tarifäre Handelsbarrieren, welche die lokale Fertigungsstruktur und konzerninterne Lieferbeziehungen affektieren. Zudem existieren intransparente Rechtsprozesse, allerdings bei politisch stabiler Lage. Insgesamt wird für den Zeitraum von 2013 bis 2023 ein hohes Absatzwachstum für den indischen LKW-Markt erwartet, einhergehend mit den Charakteristika als Schwellen-, bzw. Entwicklungsland (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.29f). Seit Gründung stellt BharatBenz den viertgrößten Hersteller für mittlere und schwere LKW dar (vgl. IN-GI\_DK\_11, S.54).

Im Rahmen des Asia Business Models werden beide regionalen Gesellschaften unter einer gemeinsamen Führungsverantwortung als Kooperation eigenständiger Unternehmen gesteuert. Dadurch sollen zukünftig Synergieeffekte erreicht und Marktpotenzial genutzt werden (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.61). Die Zusammenarbeit findet verstärkt in den Bereichen Produktentwicklung, Produktion, Einkauf, Vertrieb und Finanzen statt (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.32). So besteht eine gemeinsame Berichterstattung der beiden Konzerntöchter gegenüber der Zentrale. Weiterführend finden Personalaustauschmaßnahmen zwischen Japan und Indien statt. Dies betrifft bislang ausschließlich Angestellte (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Die Produkte der Marke Fuso werden weiterführend auch in Chennai gefertigt, insbesondere für den Export innerhalb Asiens, in den Mittleren Osten, Afrika, als auch Südamerika (vgl. IN-GI\_DK\_15, S.21). Ziel sowohl der Gründung von DICV, als auch der Kooperation beider Marken ist ergo die Erschließung von Wachstumsmärkten in preissensiblen Regionen. Insofern kann auch von einer Nutzung lokaler Kostenvorteile gesprochen werden (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.2), bzw. vom Prinzip der ‚verlängerten Werkbank‘ für die japanischen Produkte. In diesem Rahmen wird ebenfalls eine Erweiterung der indischen Produktpalette geplant (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.54). Insgesamt stellt der asiatische Raum den größten LKW-Markt weltweit dar (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.13).

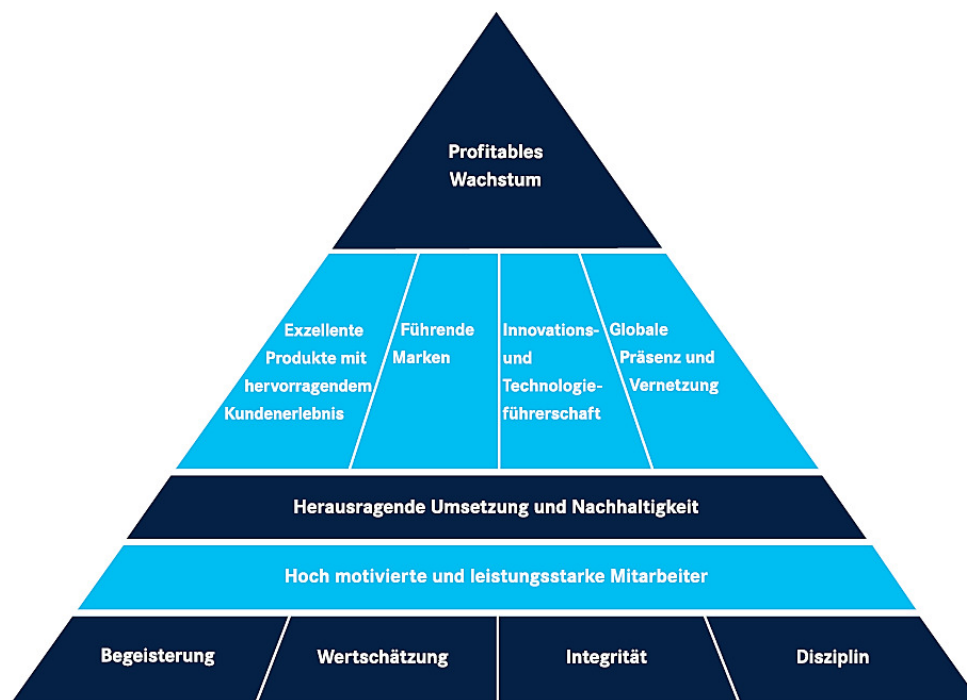
#### **6.1.1.4) Markterschließung mittels lokaler Joint Ventures**

Weiterhin hält der Daimler-Konzern Kooperationen mit internationalen Partnern. Zusammen mit der *European Bank for Reconstruction and Development* (EBRD) existiert eine strategische Beteiligung an der Firma *Kamaz* in Russland. Zurzeit gibt es dergestalt zwei Joint Ventures in diese Richtung: *Mercedes-Benz Trucks Vostok* (MBTV), als auch *Fuso Kamaz Trucks Russia* (FKTR). Die zweite Kooperationsbeziehung wurde mit dem chinesischen Hersteller Foton unter dem Namen *Beijing Foton Daimler Automotive* (BFDA) als weiteres Joint Venture geschlossen (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.33). Diese Kontexte sind nicht in den Forschungsrahmen der Fallstudie mit einbezogen und dienen lediglich der vollständigen Darstellung.

#### **6.1.2) Grundlagen der Produktstrategie: Qualitätsorientierung und Innovation**

Daimler wurde 1883 von den Erfindern des Automobils Gottlieb Daimler und Carl Benz gegründet und blickt mittlerweile auf eine mehr als 125-jährige Tradition zurück. Aufgrund der vergangenen Pionierleistungen ist das Selbstverständnis des heutigen Konzerns erwachsen: „Wir haben das Automobil erfunden – jetzt gestalten wir mit Leidenschaft seine Zukunft“ (IN-GI\_DK\_09, S.33ff). Die Grundlage dessen, nach innen und außen, als auch der Marktstrategie des Daimler-Konzerns bildet die Wertepyramide. Auf Basis der vier Grundwerte: Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin entsteht eine auf Nachhaltigkeit und Leistung ausgerichtete Strategie mit dem Ziel der Marktführerschaft durch Qualität, Produktdiversifizierung, Innovation und Marktmacht (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.31).

Abbildung 22: Zielsystem der Daimler AG



(Quelle: IN-GI\_DK\_09, S.27)

Oberstes Unternehmensziel ist nachhaltiges, profitables Wachstum, die kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswerts und letztlich das Erreichen der Marktführerschaft in allen Geschäftsbereichen. Hierzu wurden im Konzern vier Wachstumsfelder definiert, welche die strategische Grundlage bilden: a) *Stärkung des Kerngeschäfts*, b) *Wachstum in neuen Märkten*, c) *Technologieführerschaft in Sicherheit und Nachhaltigkeit* und d) *Gestaltung neuer Mobilitätsdienstleistungen*. So existiert eine Ausrichtung auf qualitativ hochwertige Produkte als Kern der Produkt- und Wettbewerbsstrategie (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.5; IN-GI\_DK\_10, S.40).

Die weltwirtschaftlichen Entwicklungen sowie deren Auswirkungen auf die Automobilmärkte und damit auch auf die regionalen Anforderungen an Produktionsoptimierung divergieren zwischen den verschiedenen Absatzgebieten. Insbesondere für Daimler Trucks zeichnen sich hohe regionale Schwankungen ab. Diese volatilen Strukturen verdeutlichen die Notwendigkeit zur stetigen Verbesserung und Weiterentwicklung regionalspezifischer Produkte, um im Wettbewerb bestehen sowie die eigene Marktposition halten und ausbauen zu können. Produktseitige Erfolgsfaktoren sind großflächige Offensiven in einem stark diversifizierten Marktumfeld, die weltweite Aufstellung im Sinne der Marktmachtposition sowie technische Modernisierungen (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.82f). In diesem Kontext besitzt der Konzern ein weltweites Netzwerk aus 23 Standorten für Forschung und Entwicklung in elf Ländern, wodurch wiederum der Anspruch auf Technologieführerschaft im globalen Rahmen widerspiegelt wird. Dies kann als konsequente Umsetzung der Marktstrategie eines Unternehmens mit einer CME als Stammland interpretiert werden.

Das größte Entwicklungszentrum befindet sich in der Konzernzentrale in Stuttgart. Im europäischen Raum liegt der Forschungsschwerpunkt auf mittleren bis schweren LKW, Motoren und



Antriebssträngen (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.19). In diesem Rahmen wurde 2015 eine neue Motorengeneration veröffentlicht, welche der Effizienzerhöhung dienen soll (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.53). Beispielsweise erhielt der Mercedes-Benz Actros bereits internationale Auszeichnungen für Umweltfreundlichkeit (vgl. IN-GI\_DK\_11, S.51).

Das Zentrum der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im NAFTA-Raum befindet sich in Sunnyvale, Kalifornien. Dort ist eine Verdopplung der Kapazitäten geplant (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.102). Der Fokus liegt auf mittleren bis schweren LKW mit Haube, als regionalem Spezifikum (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.19), Kraftstoffeffizienz und Antriebssträngen, sodass die Schwerpunkte mit der europäischen Region vergleichbar sind. Zusätzlich existieren fünf weitere, lokale Forschungseinrichtungen an den Standorten (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.99). Detroit/Redford beispielsweise stellt das regionale Entwicklungszentrum für Motoren und Antriebsstränge dar. Das technologische Merkmal der Marke *Detroit Diesel* ist eine hohe Effizienz und optimale Abstimmung der einzelnen Komponenten zueinander (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.52). Eine aktuelle Entwicklungsstufe der Motorentechnologie wurde 2015 veröffentlicht (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.160).

Der Entwicklungsfokus in Japan wiederum ist auf Hybridantriebe und konventionelle Motoren gerichtet (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.19). Dementsprechend ist das globale Hybrid Center des Konzerns in Kawasaki situiert. Der Fuso Canter Eco Hybrid stellt insofern nach eigenen Angaben den ersten wirtschaftlichen Hybrid-LKW der Welt dar, was wiederum das Ziel der Technologieführerschaft unterstreicht (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.52).

In Indien existieren in Bangalore das größte Entwicklungszentrum des Konzerns außerhalb Deutschlands sowie ein weiteres in Pune (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.99). Ersteres stellt nach Angaben des Konzerns die modernste Forschungseinrichtung eines deutschen Automobilherstellers in Indien dar (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.10). Der Fokus liegt auf der Produktentwicklung für die Marke BharatBenz speziell für den indischen Markt auf Basis der Plattformstrategie von Daimler Trucks, welche in Abschnitt 6.4 im Kontext der extern funktionalen Flexibilität erläutert wird. Dergestalt wird neben den niedrigen Arbeitskosten in Indien der zweite Wettbewerbsvorteil gut ausgebildeter Ingenieure für die spezifisch lokale Produktentwicklung zur Bedienung der Ansprüche und Erfordernisse des indischen Markts genutzt (vgl. Müller, 2006, S.263ff).

Insgesamt wird die strategische Prägung durch den Mutterkonzern Daimler deutlich, welcher der technologischen Forschung und Entwicklung als Kernpunkt der Wettbewerbsstrategie einen hohen Stellenwert einräumt, typisch für eine CME. Diese Ausrichtung wird global verfolgt, sodass unabhängig von den nationalen institutionellen Wettbewerbsvorteilen der Fokus auf Innovation und Qualität gelegt wird, jeweils unter Nutzung regionaler Kompetenzen und Vorteile. In diesem Sinne kann von einem branchen- oder unternehmensspezifischen Einfluss auf die Standorte gesprochen werden, da sowohl die Produktkomplexität, als auch damit einhergehend die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter zunehmen.

## **6.2) Einflussgestaltung der Konzernzentrale: Strukturen und Richtlinien**

Vor einer Fokussierung auf nationale und lokale Flexibilitätsmuster und -mechanismen muss eine Darstellung wesentlicher Einflussfaktoren durch die Konzernzentrale auf die jeweiligen Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensflexibilität erfolgen. Diese dient der späteren Abgrenzung von branchen- und unternehmensspezifischen Ausprägungen zu institutionellen Wirkmechanismen. Dass eine solche Einwirkung existiert, lässt sich bereits an den Statistiken zur Betriebszugehörigkeit im internationalen Kontext ablesen. Insofern besteht in Deutschland ein Durchschnitt von 19,2 Jahren, während im restlichen Konzern ein Mittelwert von 11,3 Jahren errechnet wurde (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.110). Im Vergleich zu den durchschnittlichen nationalen Werten aus Kapitel 4 lässt sich ergo eine Orientierung auf eher langfristige Beschäftigungsverhältnisse erkennen, sodass im Durchschnitt eine entsprechende Gestaltung und Nutzung von Flexibilitätsstrategien mit Schwerpunkt auf interne Maßnahmen zu erwarten ist.

### **6.2.1) Grundlagen der Arbeitsorganisation: Intern funktionaler Flexibilitätsrahmen**

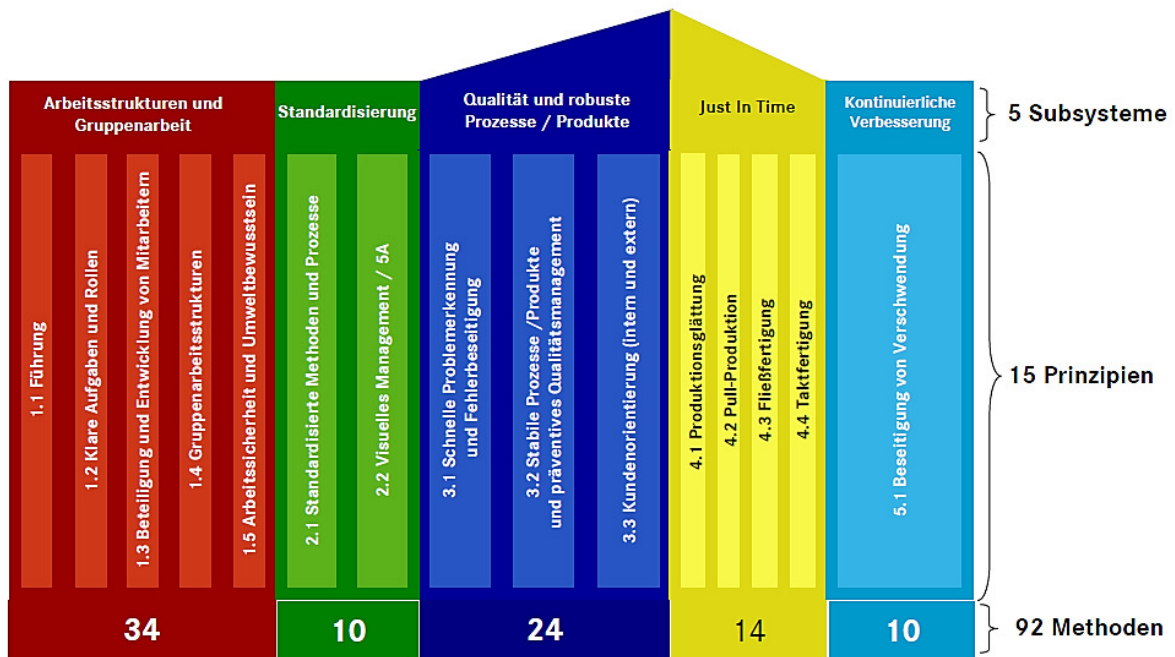
Im Rahmen eines konzernweit einheitlichen Produktionssystems für alle Standorte im Netzwerk ist ein verbindliches Regelwerk zur Orientierung und Gestaltung der täglichen Arbeit festgelegt (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.8). Dies bildet die Grundlage der intern funktionalen Flexibilität in den betrachteten Werken durch die Definition einer systemischen Organisation und Ableitung von Anforderungen an die Mitarbeiter sowie deren Strukturierung in Arbeitsgruppen. Die basalen Prinzipien des Produktionssystems werden dergestalt in Abschnitt 6.2.1.1 kurz vorgestellt, gefolgt von einer detaillierteren Beschreibung des universellen Grundmodells der Arbeitsorganisation in Abschnitt 6.2.1.2.

#### **6.2.1.1) Das globale Truck Operating System: Ein toyotistisches Produktionssystem**

Das Produktionssystem *Truck Operating System* (TOS) basiert auf den toyotistischen Grundsätzen des TPS, welche in Abschnitt 2.1.2 erläutert wurden, und stellt die basale Ordnung und Struktur der Produktionsorganisation im Nutzfahrzeugbereich dar. Es bildet einen „ganzheitlichen Ansatz über den gesamten Wertschöpfungsprozess“ (IN-GI\_DK\_22, S.4). Das System entstand im Rahmen der Fusion von Daimler Benz mit Chrysler im Sinne einer Verschmelzung verschiedener Produktionssysteme zu einem kohärenten Modell. Das Leitbild gilt konzernweit für alle Standorte, kann jedoch durch lokale Bedingungen, Kulturen und Vereinbarungen ergänzt und angepasst werden. Der Fokus des Konzepts liegt auf den direkten Produktionsbereichen als „Ort der Wertschöpfung („Shopfloor“)“ (IN-GI\_DK\_20, S.9) in der Fahrzeug- und Aggregatefertigung, wobei einige Standards auch in indirekten oder Verwaltungsbereichen Anwendung finden. Ziel der Umsetzung ist die Verbesserung der Produktionssituation hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter (vgl.

IN-GI\_DK\_20, S.2). Insgesamt gilt das Produktionssystem über die gesamte Wertschöpfungskette von der Produktentwicklung, über die Produktionsplanung, die Fertigung, den Vertrieb, bis hin zum Endkunden und schließt damit direkte sowie indirekte Bereiche, Linienfunktionen, als auch Projekte mit ein. TOS besteht insgesamt aus fünf Subsystemen, 15 Produktionsprinzipien und 92 Methoden, wie Abbildung 23 darstellt (vgl. IN-GI\_DK\_22, S.4ff).

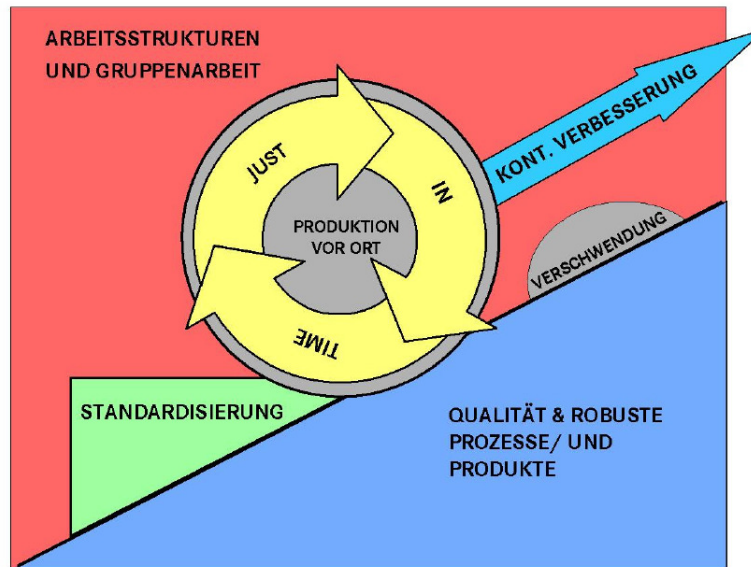
Abbildung 23: Produktionssystem TOS (Truck Operating System) des Daimler-Konzerns



(Quelle: IN-GI\_DK\_22, S.6)

Zur Umsetzung und Implementierung von TOS sind diverse Maßnahmen vorhanden. Zur Erreichung von Prozessverbesserungen existieren sogenannte Expertenprojekte, umfangreichere TOS-Leuchtturm-Projekte, KVP-Workshops mit Mitgliedern der Produktion oder Standardbegehungen zur Prüfung der Einhaltung und Optimierung von Normen und Richtlinien. Insbesondere auf der Ebene der Belegschaft und Führungskräfte gibt es umfassende Qualifizierungsprogramme, die Führung über Lean-Prinzipien, die Maßgabe einer regelmäßigen Kommunikation, Beratungsleistungen sowie als zentrales Element die Einführung des Shopfloor-Managements zur Visualisierung und themengeleiteten Abstimmung in den Arbeitsgruppen (vgl. IN-GI\_DK\_22, S.11). Dabei greifen die fünf Subsysteme in der täglichen Praxis ineinander und besitzen jeweils spezifische Funktionen zur Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation. „Das Zusammenspiel und die Vernetzung von Prinzipien und Methoden wirkt sich entscheidend auf die resultierende Arbeitssicherheit, Qualität, Ablieferung, Kosten und Themen der Mitarbeiter aus“ (IN-GI\_DK\_20, S.2). Diesen Ansatz stellt Abbildung 24 dar.

Abbildung 24: Systemlogik des Produktionssystems TOS



(Quelle: IN-GI\_DK\_20, S.8)

Den Hintergrund aller Subsysteme bezüglich strukturierter Vorgehensweisen, Verfahren und Maßnahmen bilden die *Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit*, wobei die Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation auf Basis von *Qualität und robusten Prozessen und Produkten* stattfindet. Ersteres bildet die Komponente zur Organisation der Humanressourcen und letzteres die prozessuale Dimension. Basis ist das Null-Fehler-Prinzip für höchste Qualität und Kundenorientierung sowie eine hohe Wertschöpfung bei allen Prozessschritten unter Vermeidung von *Verschwendung* (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.19f). Nach toyotistischer Philosophie stellt diese das Hindernis der systemischen Optimierung dar. Hierauf soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, da dies nicht Kernthema der vorliegenden Dissertation ist. Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit werden als Fundament zur Umsetzung verstanden, da auf dieser Ebene ein langfristig angelegter Kulturwandel im Unternehmen mit Blick auf nachhaltiges Qualitätsdenken für eine schlanke Organisation ansetzen soll. Ein zentrales Element hierfür stellt die adäquate Qualifizierung der Belegschaft dar (vgl. IN-GI\_DK\_22, S.7, 18).

Die Absicherung der Qualitäts- und Prozessstands sowie durchgeführter Verbesserungen erfolgt mittels *Standardisierung* und bindender Verschriftlichung von Optimierungen. Dergestalt sollen Prozesse vor dem Hintergrund von Volumenveränderungen und Variation des Arbeitsaufwands in den Produktionsumgebungen stabilisiert werden. Unterstützend wirkt eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter durch das Prinzip der teilautonomen Arbeitsgruppen (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.16). Das Subsystem der *Kontinuierlichen Verbesserung* (KVP) bildet die Zugkraft zur Weiterentwicklung. Ziel ist die ständige Optimierung der Arbeitssysteme für eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch Steigerung der Effizienz und Effektivität im Sinne einer lernenden Organisation. Dadurch soll eine nachhaltige Flexibilität für die sich verändernde Kundennachfrage gewährleistet werden (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.25).

Das inhärente Produktionsprinzip der *Just-in-Time* Fertigung stellt die zentrale Schnittstelle des Gesamtkonzepts dar und „setzt im weitesten Sinne die notwendigen technischen, organi-

satorischen und sozialen Gestaltungskomponenten zum effizienten Betrieb eines solchen Fertigungssystems voraus“ (IN-GI\_DK\_20, S.22). Damit wird die Basis für eine stabile Produktionsumgebung durch Glättung der Nachfrage und einen Faktoreinsatz nach dem Minimalprinzip angestrebt (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.11). Gemäß dem Konzept bildet eine konstante Taktgeschwindigkeit hierfür einen wesentlichen Bestandteil. Anpassungen an Programmschwankungen geschehen dann insbesondere über eine Variation der Arbeitszeit. Obgleich im Werk Würth der Takt aktiv als Flexibilitätsmechanismus genutzt wird, wie in Teilkapitel 6.3.1 erläutert. Die Prämisse eines festen Takts gilt als verbindendes Prinzip über alle Arbeitsschritte, welche letztlich in fließenden Prozessabläufen an der Menge und dem Zeitpunkt der Kundennachfrage, intern wie extern, ausgerichtet sind (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.87). Ergo orientiert sich die Geschwindigkeit der Montagebänder an der Nachfrage der Endkunden. Während Prozesse bei Aggregateproduzenten wiederum an den Ablauf der Montagewerke gekoppelt sind. Stabilität wird weiterführend durch eine möglichst späte Variantenbildung der Produkte erreicht, gestützt durch ein Baukastenprinzip der Fahrzeugmodelle (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.21f). Dieses Thema wird eingehender in Abschnitt 6.4 behandelt und ist ebenso relevant im Rahmen der Flexibilitätsanforderungen an die einzelnen Werke im Produktionsnetzwerk. Einen weiteren Faktor stellt die Produktionsplanung hinsichtlich des Anspruchs zur weitgehend konstanten Belastung im Rahmen des Modellmixes im Bandablauf dar. Damit ist die Verteilung unterschiedlich komplexer Modellvarianten der unterschiedlichen Produkte gemeint, welche je nach Ausgestaltung Variationen im Komplexitätsgrad und Arbeitsaufwand pro Fahrzeug bedeuten.

### **6.2.1.2) Arbeitsorganisation und Gruppenarbeit: Konzernweit einheitliche Strukturen**

Die Arbeitsorganisation als TOS-Subsystem identifiziert die Mitarbeiter als zentralen Produktionsfaktor (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.13). Basisprinzipien sind die Einführung und Umsetzung von Gruppenarbeitsstrukturen, Mehrproduktfertigung sowie Einsatzflexibilität der Belegschaft und dementsprechend fortlaufende Qualifizierung des Personals, insbesondere in der mechanischen, nicht getakteten Fertigung (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.22). So wird „die Qualifikation unserer Mitarbeiter als Vorteil und unverzichtbare Voraussetzung für Qualität und Flexibilität“ (IN-GI\_DK\_20, S.3) anerkannt. Das Organisationsprinzip der Gruppenarbeit in direkten Fertigungs- und Montagebereichen wird als grundsätzliches Element der Wettbewerbsfähigkeit sowie zur Sicherung von Arbeitsplätzen und langfristigen Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeiter gesehen. Systemisch wird hierdurch die Basis für eine lernende Organisation und einen funktionierenden KVP gelegt (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.9, 44). Dessen Erfolg wiederum ist gekoppelt an eine aktive Beteiligung vor dem Hintergrund klarer Aufgaben und Rollen sowie Unterstützung durch die Führungskräfte (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.27). Insgesamt werden kooperative Arbeitsbeziehungen sowie eine Übereinkunft zwischen Unternehmen, dessen Mitarbeitern und den Arbeitnehmervertretern als wichtiges Erfolgskriterium bei der Umsetzung gruppenorientierter Organisationsstrukturen gewertet (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.15).

Die Gruppenarbeit gilt sowohl in direkten Produktions- als auch indirekten, produktionsnahen Bereichen. Kern des Produktionssystems sind damit die Definition von organisatorischen

Grundregeln, Rollenfunktionen, der Arbeitsstruktur und Führung. Elemente des angestrebten Führungsstils sind ein regelmäßiger und offener Informationsaustausch, eine aktive Weiterentwicklung der Gruppenarbeit, die Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung an die Mitarbeiter, Anregung zur Mitarbeiterbeteiligung, das verbindliche Setzen von erreichbaren Zielen sowie die Förderung der Kreativität der Beschäftigten, insbesondere im Rahmen des KVP (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.10f).

Bei der Implementation und Umsetzung der Gruppenarbeit als universell gültigem Organisationsprinzip in den internationalen Nutzfahrzeugstandorten müssen jedoch lokale Regelungen zur Definition von Gruppenarbeit, der Gruppenaufgabe, des mitarbeitergetragenen KVP, zur Informationsbereitstellung, Gruppenstrukturen, Qualifizierung, zur Funktion eines Gruppensprechers und Durchführung von Gruppengesprächen berücksichtigt werden, sodass in der Praxis Variationen in der konkreten Ausgestaltung auftreten können. Beispielsweise unterscheiden sich die Hierarchiestufen in den Produktionsbereichen zwischen Deutschland und den Werken des NAFTA-Raums im Zuschnitt der Rollenfunktionen. Eine Gemeinsamkeit wiederum ist die Einführung eines Gruppensprecher (bzw. Team Leaders), der keine hierarchische Ebene darstellt. Verpflichtende Methoden der Arbeitsorganisation beinhalten grundsätzlich die Pflege von Gruppentafeln im Rahmen des Shopfloor-Managements zur Visualisierung und Kommunikation von Kennzahlen und aktuellen Themen, die Durchführung von Arbeitsplatzrotationen innerhalb der Arbeitssysteme sowie die Etablierung einer Qualifikationsmatrix in den Gruppen als Basis zur Ableitung des Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeiter zur Gewährleistung der Einsatzflexibilität (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.44ff).

Als Gruppenaufgabe wird die Zusammenstellung gemeinsamer Arbeitsaufgaben in einem abgegrenzten Bereich definiert, welche an einer holistischen Auftragsabwicklung orientiert ist. Dementsprechend sind ebenfalls indirekte Tätigkeiten wie Wartungsarbeiten, Qualitätssicherung oder logistische Aufgaben in die Tätigkeitsprofile der Arbeitsgruppen einbezogen. Dies entspricht dem toyotistischen Prinzip der Arbeitsanreicherung. Weiterführend trägt die Gruppe eine gemeinsame Verantwortung für die erreichten Ergebnisse. Im Rahmen der Übertragung von Kompetenzen an die Mitarbeiter sollen die Arbeitseinteilung, An- und Abwesenheitsplanung, Durchführung von Gruppengesprächen, Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb der Gruppe, die laufende Optimierung der Arbeitssysteme und Prozessabläufe sowie Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Teams im Sinne der Rotationsplanung in Abstimmung zwischen Mitarbeitern, Gruppensprecher oder äquivalenten Funktionen und teilweise der Führungskraft gemeinsam geplant und durchgeführt werden (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.45, 49).

Maßnahmen zur Qualifizierung wird im Kontext der Arbeitsorganisation ein hoher Stellenwert beigemessen. Sie zielen auf die Erreichung eines hohen Leistungs- und Qualitätsniveaus (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_07, S.4). Betrieblich geschieht dies mittels arbeitsplatznahem on-the-job Lernen, in Seminaren oder Workshops vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens als Grundprinzip (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.110). Die Verantwortung zur Durchführung obliegt der jeweiligen Führungskraft, während die Ermittlung des erforderlichen Umfangs und der Art der Weiterbil-

derung zusammen mit den betreffenden Mitarbeitern stattfindet. Zur Visualisierung und Nachverfolgung dient die Qualifizierungsmatrix in den Gruppen. Darauf werden der aktuelle Qualifizierungsstand, als auch geplante Maßnahmen eingetragen. Grundsätzlich soll die Durchführung on-the-job zum praxisnahen Erlangen der Grundqualifikationen und zusätzlichen Arbeitsschritten erfolgen. Bei Bedarf findet dann eine Ergänzung um zielgerichtete fachliche, methodische oder soziale Zusatzmaßnahmen statt (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.45). In jedem Fall muss ein direkter Bezug zu den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes bestehen. Weiterbildungen am Arbeitsplatz sollen primär durch erfahrene Mitarbeiter wie Gruppensprecher, Kollegen oder Spezialisten durchgeführt werden. Insbesondere im Rahmen der multifunktionalen Einsatzmöglichkeiten für zusätzliche Flexibilitätpotentiale wird eine verstärkte Beteiligung an Qualifizierungsprogrammen, am KVP sowie betrieblichen Vorschlagswesen erwartet. Ergänzend zur arbeitsplatznahen Qualifizierung existieren KVP-Werkstätten und Lerninseln als separate Qualifizierungsbereiche (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.38f). Diese werden in der Regel vor der Aufnahme einer neuen Tätigkeit zur Vorbereitung genutzt. Die Inhalte orientieren sich an den tatsächlichen Aufgabeninhalten, Werkzeugen, Arbeitsgeschwindigkeiten und Standards, allerdings ohne produktive Arbeitsabläufe im Rahmen der Einarbeitung zu beeinträchtigen. Die Dauer der Lernphase ist jeweils von der Aufgabe abhängig (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.42).

Ein weiteres Indiz für den Einfluss der Konzernzentrale hinsichtlich des Stellenwerts von Qualifikation und fachlicher Kompetenzentwicklung im internationalen Umfeld, welches jedoch nicht direkt die Strukturen und Standards der Arbeitsorganisation in enger Definition betrifft, ist die Anwendung beruflicher Ausbildung. International befanden sich gegen Ende des Jahres 2015 im Konzern etwa 8.000 Auszubildende, davon fast 2.000 in Deutschland. Dergestalt kann angenommen werden, dass die Etablierung von Systemen der Berufsausbildung eine breite Umsetzung erfährt, wie in Teilkapitel 6.3 für die nationalen Kontexte erläutert wird. Die Ausrichtung der Bildungsgänge und Übernahme von Absolventen erfolgt nach praktischem Bedarf und zukünftigen Entwicklungserwartungen (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.110).

### **6.2.2) Supranationale Arbeitsbeziehungen: Definition globaler Standards und Richtlinien**

Als Einfluss der Konzernzentrale, bzw. Prägung des Stammlands Deutschland kann die universelle Anerkennung von Institutionen der Arbeitnehmervertretung durch eine verbindliche Konzernbetriebsvereinbarung interpretiert werden. Diese erkennt ergo das Recht auf gewerkschaftliche Organisation und Tarifverhandlungen vor dem Hintergrund nationaler Gesetze und Regelungen an und verpflichtet das Unternehmen, als auch dessen Führungskräfte zu neutralem Verhalten. Dadurch sollen demokratische Prinzipien und die freie Entscheidung der Beschäftigten an den Standorten gewährleistet werden (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_07, S.3).

Insgesamt existieren im Umfeld supranationaler Interessenvertretung Informations- und Anhörungsrechte verschiedener Gremien. Dies betrifft Themen mit grenzüberschreitender Bedeutung, wie die Organisationsstruktur des Konzerns, dessen wirtschaftliche und finanzielle

Situation, Berichterstattung zur Geschäfts- und Absatzlage, Beschäftigungssituation und -entwicklung, mögliche Produktionsverlagerungen, die Einführung neuer Arbeits- oder Fertigungsverfahren, Fusionen, Verkleinerungen oder Schließungen von Betrieben, als auch Massenentlassungen (vgl. IN-Rg\_RW-KBV\_03, S.7; IN-GI\_RW-KBV\_02, S.4). In diesem Rahmen werden das Ziel und der Anspruch zur konstruktiven Gestaltung der Kooperation zwischen Mitarbeitern und Gewerkschaften mit dem Unternehmen als tragfähige Basis definiert, sodass ein fairer Interessenausgleich erreicht werden kann (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_04, S.7).

Die Gründung eines *Europäischen Betriebsrats* (EBR) innerhalb des Daimler-Konzerns erfolgte auf Basis der Richtlinie der Europäischen Union im Jahr 1994. Dessen Zuständigkeitsbereich umfasst alle Mitarbeiter des Konzerns innerhalb der EU und des europäischen Wirtschaftsraums, eingeschlossen Großbritannien. Sitzungen mit der Konzernleitung finden monatlich statt. Dadurch soll ein europaweiter Informations- und Meinungsaustausch sichergestellt werden, womit ein wesentlicher Beitrag zum gegenseitigen Verständnis, zur Kooperation und Integration geleistet wird. Thematisiert werden primär wirtschaftliche und soziale Aspekte mit grenzüberschreitender Relevanz innerhalb des Geltungsbereichs (vgl. IN-Rg\_RW-KBV\_03, S.2). Die Konstitution des Europäischen Betriebsrats ist per Konzernbetriebsvereinbarung festgelegt. Insgesamt werden 30 Mitglieder länderbezogen entsandt. Aus deren Mitte werden ein Vorsitzender und maximal vier Stellvertreter gewählt, die das Präsidium des EBR bilden. Die Stimmengewichtung ist abhängig von der landesbezogenen Anzahl vertretener Mitarbeiter. Die deutschen Vertreter werden aus dem Konzernbetriebsrat ausgewählt. Mindestens 10 Mitglieder müssen jedoch den Auslandsgesellschaften angehören, von welchen die größten ab 250 Mitgliedern pro Land einbezogen sind. Deren Repräsentationsstärke hängt wiederum von der Beschäftigtenzahl ab. Zwischen 500 und 1.500 Mitarbeitern pro Land wird je ein Vertreter benannt, bis 3.000 Beschäftigte zwei Vertreter und bis 4.500 Mitarbeiter je drei. Oberhalb dieser Grenze kommt pro zusätzlichen 3.000 Mitarbeitern ein Vertreter hinzu. Bei Veränderungen in der Konzernstruktur oder der Mitarbeiterzahl kann die Zusammensetzung auf bis zu 34 Mitglieder erhöht werden (vgl. IN-Rg\_RW-KBV\_03, S.3f). Werden vor dem Hintergrund der aufgeführten Besetzungsregeln keine 30 Abgesandten erreicht, sind auch Auslandsgesellschaften ab 150 Mitarbeitern einzubeziehen, bzw. Länder mit unter 500 Konzernarbeitnehmern (vgl. IN-Rg\_RW-KBV\_03, S.9). Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter nicht repräsentierter Länder werden durch die Geschäftsleitung informiert, sodass keine Kommunikationsdefizite entstehen (vgl. IN-Rg\_RW-KBV\_03, S.6). Grundsätzlich gelten jedoch die Mitglieder des EBR als Ansprechpartner für die dezentralen Arbeitnehmervertretungen in den Ländern, bzw. das Präsidium für die Konzernleitung. Deren Mandatsdauer ist auf vier Jahre begrenzt und endet alternativ mit der jeweils nationalen Amtszeit (vgl. IN-Rg\_RW-KBV\_03, S.4f).

Der *Konzernbetriebsrat* (KBR) als globale Institution der Arbeitnehmervertretung besteht aus insgesamt 18 Mitgliedern, die bei Veränderungen der Konzernstruktur auf 21 erhöht werden können. Auch der KBR konstituiert sich auf Basis einer international gültigen Konzernbetriebsvereinbarung. Entsendungen finden im Gegensatz zum EBR nicht länderbezogen, sondern nach funktionalen Gesichtspunkten innerhalb des Konzernnetzwerks statt. Die Benennung der



Vertreter geschieht durch die jeweils zuständigen Gesamt- oder Einzelbetriebsräte, bzw. vergleichbaren nationalen Organe der Arbeitnehmervertretung. Die Daimler AG als Konzernmutter stellt acht Mitglieder. Weitere vier Vertreter werden gemeinsam durch die Konzerngesellschaften der Fahrzeugproduktion benannt und ein Mitglied aus den Gesellschaften zur Fahrzeugteilefertigung. Jeweils zwei Mitglieder werden gemeinsam von Konzerntöchtern des Bereichs Non-Automotive sowie industrieller Dienstleistungen entsendet. Der letzte Vertreter stammt aus den Gesellschaften für (Finanz-)Dienstleistungen (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_01, S.2). Sitzungen zwischen Konzernleitung und KBR finden mindestens zweimal jährlich statt. Zudem wird ein Konzernwirtschaftsausschuss gebildet, welcher sich gemäß dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz über wirtschaftliche Themen mit dem Vorstand der Daimler AG berät (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_01, S.3).

Die dritte Institution der industriellen Beziehungen auf supranationaler Ebene stellt die *Weltarbeitnehmervertretung* dar. Wie die beiden vorherigen Organe sind auch deren Konstitution und Funktionen per Konzernbetriebsvereinbarung bindend geregelt. Das Ziel ist ein globaler Informations- und Meinungsaustausch. Dabei werden vorwiegend wirtschaftliche, als auch soziale Aspekte thematisiert sowie solche, die für eine internationale, vertrauensvolle Zusammenarbeit der Beschäftigten relevant sind und somit grenzüberschreitende Wirkung besitzen. Es findet eine Information und Beratung zur aktuellen Situation und möglichen Zukunftsperspektiven des Daimler-Konzerns statt (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_02, S.2f). Leitgedanke ist die Wahrung der sozialen Verantwortung als Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern weltweit sowie die Umsetzung vereinbarter Grundsätze (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_02, S.5). Der gemeinsame Dialog dient der Förderung des gegenseitigen Verständnisses und der Kooperationsbereitschaft. Die regelmäßigen Beratungsgespräche, als auch Berichte zwischen Konzernleitung und internationalen Arbeitnehmervertretern finden jährlich statt (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_02, S.3). Insgesamt werden maximal 25 Mitglieder länderbezogen entsandt. Sechs Vertreter aus Deutschland, drei aus den USA, zwei durch Brasilien und jeweils ein Mitglied aus Japan, der Türkei, Südafrika, Mexiko, Spanien, Frankreich, Indien, Argentinien, China als Gast, Kanada, Russland, als auch Australien. Zusätzlich befindet sich ein Dauergast der *IndustriALL Global Union* im Gremium (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_02, S.2). Dieses wählt aus seiner Mitte das Präsidium auf vier Jahre, bestehend aus einem Vorsitzenden und dessen Stellvertreter. Die Mandate sind gekoppelt an die nationale Amtsdauer, was eine Gemeinsamkeit der drei Institutionen darstellt. Das Präsidium stellt den Ansprechpartner der Konzernleitung bei außerplanmäßigen Themen dar (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_02, S.3).

Die aufgeführten Organe zur kollektiven Interessensvertretung auf supranationaler Ebene können gemeinsam mit dem Konzernvorstand universell bindende Regelungen oder Richtlinien vereinbaren. Deren Umsetzung obliegt dann primär den standortbezogenen Ansprechpartnern (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_05, S.2). Solche Vereinbarungen sind jedoch nichtig, wenn sie gegen nationales Recht verstoßen, das grundsätzlich Vorrang hat (vgl. IN-Rg\_RW-KBV\_03, S.8; IN-GI\_RW-KBV\_02, S.4). Auch standortbezogene Regelungen besitzen trotzdem Geltung, beispielsweise in den Themen der Arbeitszeit oder des Urlaubs (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_07, S.4). In

solchen Fällen wird eine Ersetzung betreffender Passagen durch gesetzeskonforme Vorschriften angestrebt. Ebenfalls bei Entsendung von Mitgliedern in die internationalen Gremien müssen nationale Rechtsgrundlagen und Gepflogenheiten eingehalten werden (vgl. IN-Rg\_RW-KBV\_03, S.3; IN-GI\_RW-KBV\_02, S.3). Insofern bleiben auch die jeweiligen nationalen Rechte und Pflichten der Arbeitnehmervertreter unberührt (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_02, S.4). Dabei betrifft die Einhaltung landesbezogener Vorschriften im Konzernumfeld insbesondere Kartell- und Wettbewerbsgesetze, sodass getroffene Vereinbarungen nicht den freien Wettbewerb einschränken dürfen. Bei internationalen Aktivitäten müssen zudem Gesetze zum Außenwirtschaftsrecht, Exportkontrollbestimmungen, das Steuer- und Zollrecht, Geldwäsche- oder Anti-Terror-Gesetze beachtet werden (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_04, S.8f).

Im Allgemeinen sollen Grundsätze und Verpflichtungen zur sozialen Verantwortung nach den Leitlinien und zehn Prinzipien des *UN Global Compact* für u.a. international anerkannte Menschen- und Arbeitnehmerrechte, die Ächtung von Kinder- und Zwangsarbeit, Koalitionsfreiheit, ein nachhaltiger Umweltschutz sowie die Einhaltung des Grundsatzes zu gleichem Lohn für gleichwertige Arbeit geachtet und umgesetzt werden (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.174; IN-GI\_RW-KBV\_04, S.6, 12). Letzteres bedeutet auch eine Vergütung, welche sich mindestens an national geltenden Mindestlöhnen und Arbeitsmarktstandards orientiert. Der UN Global Compact ist eine Initiative der Vereinten Nationen zur Schaffung von Arbeitsplatzsicherheit im Rahmen der Globalisierung (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_07, S.2). Daimler ist dabei Gründungsmitglied und Teil des Lead-Teams. Die beinhaltenen Arbeitsnormen orientieren sich an den Konventionen der ILO und OECD für multinationale Unternehmen (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.101).

Dergestalt existieren in der Praxis überwiegend Richtlinien, welche die Einhaltung und Umsetzung allgemeiner Rechtsgrundlagen oder Standards innerhalb des Konzerns zum Ziel haben. Die *Anti-Geldwäsche-Richtlinie* beinhaltet beispielsweise Vorschriften zur Prävention vor Geldwäsche oder Terrorismusfinanzierung durch die Einhaltung jeweils nationaler Gesetze (vgl. IN-GI\_DK\_10). Ein weiteres Beispiel bildet die internationale *Richtlinie für integrires Verhalten*, verabschiedet von Unternehmensleitung, Konzernbetriebsrat und Konzernsprecher-ausschuss. Darin sind Verhaltensgrundsätze und Handlungsleitlinien für den Umgang miteinander, mit Kunden und Geschäftspartnern festgehalten (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_05, S.10; IN-GI\_DK\_09, S.174). Weiterführend wurden mit der Weltarbeitnehmervertretung konzernweit gültige *Grundsätze zur sozialen Verantwortung* vereinbart (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_02, S.4). Diese beinhalten die internationale Unterstützung sozialer Projekte, beispielsweise zu Bildung, Wissenschaft oder allgemeinem gesellschaftlichem Nutzen, und Katastrophenhilfe in Kooperation mit diversen Institutionen, Organisationen, Verbänden sowie der Politik (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_04, S.11f). Ebenso stellen gemeinsame *Leitlinien für Arbeits- und Gesundheitsschutz* einen zentralen Faktor der konzernweit gültigen Vereinbarungspakete dar, sind Bestandteil der Unternehmensstrategie und ergänzen die Grundsätze zur sozialen Verantwortung (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_06, S.3). Die Gewährleistung dieser Prinzipien am Arbeitsplatz orientiert sich dabei mindestens an den jeweiligen nationalen Standards (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_07, S.4). Hierzu zählt auch die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze nach arbeitswissenschaftlichen Er-

kenntnissen, was wiederum mit der Definition eines einheitlichen Produktionssystems korrespondiert, welches in Teilkapitel 6.2.1 erläutert wurde. Ziel ist ergo die ständige Optimierung der Arbeitsbedingungen unter aktivem Einbezug der Mitarbeiter, Arbeitnehmervertretern und Experten vor Ort (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_04, S.5f).

Das Unternehmen bekennt sich insgesamt zu rechtlichen und ethischen Standards sowie deren weltweiter Einhaltung (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_04, S.4f). Gleiches wird von Lieferanten und Geschäftspartnern erwartet. Thematisiert werden Prinzipien der Fairness, gegenseitiger Verantwortung, eines respektvollen Umgangs, Transparenz, Offenheit und der Achtung vor geltenden Gesetzen (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.98, 178). Ebenfalls in Brasilien wurde die Verantwortung von Fremdfirmen zur Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards, ein Verbot von Kinderarbeit sowie deren Beteiligung am Sozialversicherungssystem in die lokalen Tarifverträge mit aufgenommen. Die Gewerkschaft überprüft dabei die Einhaltung der Richtlinien (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07). Dadurch soll eine Wertegemeinschaft geschaffen werden, als auch ein allgemeingültiger Rahmen für eigenverantwortliches Handeln im Unternehmen (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_04, S.4ff). Die Basis dessen bildet ein gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickeltes Werteverständnis (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.178; IN-GI\_DK\_09, S.174). Inhalte sind die Wahrung der Menschenrechte, ein Verbot von Korruption, Bestechlichkeit oder Bestechung, als auch Grundsätze zum Umgang mit Interessenkonflikten und moralischem Vorgehen. Zudem sollen das allgemeine Gleichbehandlungsgebot sowie Diskriminierungsverbot eingehalten werden (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_04, S.6ff). Als Sanktionsmaßnahmen bei Verstößen sind Ermahnungen, Verweise, Abmahnungen, Versetzungen, Kündigungen und in besonders schweren Fällen die Strafanzeige festgelegt. Die Rechte der Betriebsräte und lokalen Arbeitnehmervertretungen bleiben hierbei gewahrt (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_05, S.9).

Zusätzlich zu den aufgeführten, primär sozialen Regelungsinhalten existiert eine Konzernrichtlinie zu *Make-or-Buy Entscheidungen*. Diese besitzt konzernweit bindenden Charakter und kann jeweils durch geschäftsfeldspezifische Vorschriften ergänzt werden. Sie findet Anwendung bei erheblichem Einfluss auf externe und mindestens einen internen Lieferanten, als auch bei internen Verlagerungen (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.6f). Die Inhalte werden in Teilkapitel 6.4 zur extern funktionalen Unternehmensflexibilität des Daimler-Konzerns eingehender betrachtet.

### **6.3) Nationale Fallbeschreibungen: Strategien der Unternehmensflexibilität**

Dieses Teilkapitel enthält eine detaillierte Ergebnisdarstellung zur Gestaltung industrieller Beziehungen und Flexibilitätsmechanismen an den Standorten. Die Abfolge der betrachteten Nationen wird nachfolgend im Vergleich zur Auflistung aus Kapitel 4 in Anlehnung an die organisatorischen Zusammenhänge innerhalb des Konzerns geändert. Sie orientiert sich an den in Abschnitt 6.1.1 aufgeführten Lokalisierungen der Marken, welche eine strategische Wechselwirkung der Standorte impliziert, die in Teilkapitel 6.4 näher ausgeführt wird. Weiterführend

können institutionelle Entwicklungspfade im Sinne des erweiterten VoC-Ansatzes entlang dieser Struktur besser dargestellt werden, da sich institutionell naheliegende Länder jeweils im Verbund befinden. Im Einzelnen erfolgt fallbezogen eine kurze Beschreibung der Standorte, gefolgt von einer Darstellung der industriellen Beziehungsstrukturen, einer Erläuterung der intern und extern numerischen sowie intern funktionalen Flexibilitätsdimensionen. Den Abschluss bildet jeweils ein Fazit zur Flexibilitätsstrategie.

### **6.3.1) Deutschland: Vielschichtiges Instrumentarium im Konzernstammland**

Das Werk Wörth wurde im Jahr 1963 gegründet und dient der Produktion der gesamten Mercedes-Benz Modellpalette mit insgesamt acht Fahrzeugtypen in unterschiedlichen Varianten. Ebenso ist eine lokale Produktentwicklung ansässig. Der Standort Gaggenau entstand 1894. Die Eingliederung bei Daimler erfolgte 1911. Im Aggregatewerk als Getriebezentrum im Netzwerk werden insbesondere Getriebe, Achsen und Wandler gefertigt. Zudem existieren ein Zentrum für Zerspanungs- und Umformtechnik sowie internationale Logistikfunktionen. Mannheim wurde 1908 gegründet und bildet als weiteres Aggregatewerk das europäische Zentrum für die Fertigung von Motoren und Getrieben. Kassel stellt das älteste europäische Werk mit Gründung im Jahr 1810 dar. Der Eintritt in den Daimler-Konzern geschah 1969. Der Standort gilt als Zentrum der Achsenfertigung im Netzwerk. Ebenso werden Gelenkwellen und weitere Aggregatekomponenten lokal hergestellt (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.14; IN-GI\_DK\_12, S.14). Das Montagewerk in Wörth besitzt eine Produktionskapazität zwischen 60.000 und 120.000 Fahrzeugen pro Jahr, was das größte Volumen im gesamten Netzwerk darstellt (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.24).

Wörth bildet den größten Standort in Daimler Trucks mit etwa 11.500 Beschäftigten im Jahr 2015. Die Aggregatewerke besitzen kleinere Belegschaften mit ca. 5.800 Mitarbeitern in Gaggenau, 5.100 in Mannheim und etwa 2.900 am Standort Kassel (vgl. IN-GI\_DK\_12, S.16). Das Verhältnis von direkten Produktions- zu indirekten Verwaltungsmitarbeitern liegt durchschnittlich bei 3:1. Befristete Beschäftigte stellen einen lediglich geringen Teil der Belegschaften dar und Leiharbeiter bis zu ca. 10% im Verhältnis zur Stammbesellschaft in den Produktionen (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04).

#### **6.3.1.1) Industrielle Beziehungen: Konsensorientierung und Mitbestimmung**

Das Unternehmen wird in Deutschland prinzipiell durch vier Regelungs- und Verhandlungsebenen affektiert. Grundlegend gelten die regionalen Flächentarifverträge für alle Mitarbeiter innerhalb der Branche. Diese sind der Manteltarifvertrag (MTV), das Entgeltrahmenabkommen (ERA), der Tarifvertrag für Leih- und Zeitarbeit (TV LeiZ), als auch der Dienstleistungstarifvertrag (DLTV) (vgl. DE-Wö\_FB-IB\_05; DE-Ga\_FB-IB\_06; DE-Ma\_FB-IB\_07; DE-Ka\_FB-IB\_08). Hiervon ausgenommen sind per Gesetz leitende Angestellte, Geschäftsführer, Vorstände usw.

Verhandlungspartner stellen die IG Metall auf Arbeitnehmerseite sowie die Regionalverbände von GesamtMetall auf Arbeitgeberseite dar. Die relevanten Tarifgebiete sind Nordwürttemberg-Nordbaden (Gaggenau, Mannheim), Rheinland-Pfalz (Wörth) und Nordhessen (Kassel). Die letzten beiden Bezirke gehören der Mittelgruppe an, sodass die jeweiligen Tarifverträge beinahe identisch sind. Die zweite Ebene stellen Haustarifverträge dar, welche lediglich für spezifische Beschäftigtengruppen innerhalb des Unternehmens Gültigkeit besitzen, wie beispielsweise der Feuerwehrtarifvertrag. Diese werden direkt zwischen Arbeitgeber und IG Metall verhandelt (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.3; DE-Ga\_DK\_77, S.3; DE-Ma\_DK\_78, S.3; DE-Ka\_DK\_79, S.3). Im Allgemeinen beinhalten die Tarifverträge komplementäre Mindestbedingungen zu den Gesetzen. Abweichendes kann betrieblich geregelt werden, wenn hierdurch Vorteile für die Arbeitnehmer erwachsen (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.5f).

Darunter liegen Gesamtbetriebsvereinbarungen, welche für alle Mitarbeiter des Unternehmens in Deutschland gelten oder für spezifische Beschäftigtengruppen. Die Verhandlungen werden geführt zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat. Die Regelungen dieser Ebene sind komplementär zu den Tarifverträgen zu interpretieren und beinhalten beispielsweise Konkretisierungen zu Entgeltgruppen, Prinzipien der Arbeitsorganisation oder Abordnungsmodelle. Die vierte Ebene bilden lokale Betriebsvereinbarungen für prinzipiell alle Mitarbeiter an einem Standort, bzw. definierte Gruppen nach Verhandlung zwischen lokaler Werkleitung und Betriebsrat oder themenspezifischen Kommissionen. Sie dienen auch der Konkretisierung oder Umsetzung von Gesamtbetriebsvereinbarungen und Tarifverträgen hinsichtlich Arbeitszeiten, Schichtmodellen, Zeitkontensystemen oder der Personalstruktur (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.3; DE-Ga\_DK\_77, S.3; DE-Ma\_DK\_78, S.3; DE-Ka\_DK\_79, S.3). Das grundsätzliche Ziel der Gestaltung betrieblicher Arbeitsbeziehungen ist ergo der Interessenausgleich zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Dergestalt werden betriebliche Themen nicht per Tarifvertrag geregelt, sondern ausschließlich deren Rahmenbedingungen (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Betrieblich werden alle verbindlichen Regelungen schriftlich fixiert und damit für beide Seiten der Fortbestand gültiger Richtlinien gesichert sowie Interpretationsspielraum reduziert, unabhängig von der personellen Besetzung der Verhandlungspartner (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Dies führt bei Daimler teilweise zu einer übersteigerten Regelungskultur hinsichtlich Redundanzen zu gesetzlichen oder tariflichen Bestimmungen (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ma\_IP-IB\_15). Mündliche Absprachen existieren dann vorwiegend auf höchster Ebene zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat im Sinne von Richtungsanweisungen oder Leitlinien (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16).

#### *6.3.1.1.1) Unternehmensexterne Gestaltung: Gewerkschaft und Arbeitgeberverband*

Vor dem Hintergrund des Systems deutscher industrieller Beziehungen existiert kaum ein direkter Kontakt zwischen dem Unternehmen und der Gewerkschaft. Somit ist die reine Gewerkschaftspolitik nur wenig spürbar, lediglich über Tarifverhandlungen und den daraus resultierenden tarifvertraglichen Regelungen (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ka\_IP-IB\_16), was den Kernbestandteil der Interessenvertretung von Arbeitnehmern in der Praxis darstellt. Insofern

gestalten die Gewerkschaften die industrielle Arbeit in Deutschland aktiv mit (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Die IG Metall stellt außerdem die einzige verhandlungsbevollmächtigte Gewerkschaft für die Arbeitnehmer der Metall- und Elektrobranche in den betrachteten Regionen Nordwürttemberg-Nordbaden, Rheinland-Pfalz und Nordhessen dar (vgl. u.a. DE-Ma\_FB-IB\_07; DE-Wö\_FB-IB\_05). Im Rahmen der seltenen, direkten Kontakte mit dem Unternehmen werden die Vertreter der IG Metall als kompetent, eher kooperativ, bzw. neutral wahrgenommen. So macht sich die Gewerkschaft insgesamt in den Werken kaum bemerkbar (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Ka\_IP-IB\_16). Perioden des Arbeitskampfs stellen dabei eine Ausnahme dar (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14).

Vielmehr bilden die Vertrauensleute das Bindeglied zu den Mitarbeitern in Produktionsbereichen als lokale Gewerkschaftsvertretung. Diese nehmen gewerkschaftliche Funktionen wahr, wie Konfliktlösung oder Rechtsberatung und treten bei Betriebsversammlungen auf (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Wö\_IP-IB\_13). Im Rahmen von Tarifverhandlungen treten sie auch bei Arbeitskampfmaßnahmen in Erscheinung. Die Vertrauensleute dienen ergo als Sprachrohr der Gewerkschaft zur Belegschaft in der Produktion (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Im Arbeitsalltag hingegen nehmen sie systemisch keine bedeutende Rolle ein. Vertrauensleute als Teilorgan der Gewerkschaft werden basisdemokratisch gewählt und hierarchisch strukturiert durch die Vertrauenskörperleitung. Sie dienen als betriebliche Informationslieferanten für die Gewerkschaft. Das Amt kann dergestalt als Karrierestufe innerhalb der Gewerkschaftsorganisation angesehen werden (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ka\_IP-IB\_16). Teilweise existiert in der betrieblichen Praxis eine Vermischung von Funktionen zwischen Vertrauensleuten und Betriebsräten in Mannheim (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15), da zahlreiche Betriebsräte Mitglied der IG Metall sind (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). Auch werden Vertrauensleute teilweise als Ersatzgruppensprecher zur Koordination der Mitarbeiter genutzt, insbesondere dort, wo ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad besteht (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Dieser ist in Mannheim am Höchsten mit 85% bei Arbeitern und 50% bei Angestellten, während in Wörth 70%, bzw. 33% erreicht werden (vgl. DE-Ma\_FB-IB\_07; DE-Wö\_FB-IB\_05). Vertrauensleute besitzen jedoch kein Mandat zur betrieblichen Interessenvertretung und Informationsleistung, noch sind sie gewählte Vertreter der Belegschaft, sodass dementsprechend keine direkte Kommunikation oder Diskussionsführung mit dem Unternehmen besteht (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15).

Die Daimler AG ist Mitglied in den regionalen Ablegern des Arbeitgeberverbands GesamtMetall. Dies ist erforderlich, damit eine Interessenvertretung und Beteiligung des Unternehmens an den Tarifverhandlungen stattfinden kann. So ist der Personalvorstand als Mitglied der Verhandlungskommission involviert, wodurch Daimler direkt repräsentiert ist (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Hiervon ausgenommen sind Haustarifverträge, welche unmittelbar mit der Gewerkschaft verhandelt werden. Ziel der branchenweiten Verhandlungen ist die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland. Während des Prozesses informiert der Arbeitgeberverband regelmäßig über aktuelle Verhandlungsstände, Positionen und Forderungen der beteiligten Parteien im Sinne eines inhaltlichen, nicht strategischen Einblicks in das Verhandlungsgeschehen (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Außerhalb von Tarifrunden vertritt der Arbeitge-

berverband hauptsächlich Mitgliedsunternehmen juristisch vor dem Arbeitsgericht. Der Vorteil liegt in der stärkeren fachlichen Vernetzung und breiterem Informationsstand zu aktuellen Urteilen der Rechtsprechung. Insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen ist die juristische Beratung interessant, da diese meist nicht über hauseigene Juristen verfügen (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ka\_IP-IB\_16). Außerdem betreibt der Verband Lobbyarbeit im Sinne der Mitglieder gegenüber dem Gesetzgeber (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Zudem werden Angebote zu Schulungs- und Informationsveranstaltungen geleistet, Qualifizierungen für Unternehmensvertreter, oder auch diverse Beratungsleistungen von Spezialisten zu betriebspraktischen Themenfeldern. Nicht tarifgebundene Unternehmen erhalten lediglich Beratungsleistungen (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Insgesamt werden die Dienstleistungen und Unterstützungsfunktionen des Arbeitgeberverbands überwiegend positiv beurteilt (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Auf diese Weise kann die betriebliche Friedenssicherung gewahrt bleiben, da Konflikte im Rahmen von Tarifverhandlungen auf Branchenebene nach geordneten Ritualen ausgetragen werden (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Damit treten keine willkürlichen Aktionen oder Lohndumping durch die einheitliche tarifliche Geltung auf. Insbesondere bei kleineren, weiter von der Machtzentrale entfernten Standorten im Norden herrscht jedoch eine weniger positive Meinung vor (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). Beim Thema der Öffentlichkeitsarbeit sind sich allerdings alle Beteiligten einig, dass die Gewerkschaft deutlich offensiver und fortschrittlicher auftritt (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15).

Mittlerweile stellt die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband die einzig gangbare Option arbeitgeberseitiger Kooperation und Kommunikation dar. Bestand ehemals ein reger Austausch innerhalb der Regionen, änderte sich dieser Sachverhalt mit der Verschärfung des Kartellrechts. So dürfen beispielsweise keine Vergütungs- oder Kostenstrukturen mehr gemeinsam diskutiert werden. Das gilt gleichermaßen für Abstimmungen innerhalb eines Arbeitgeberverbands (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Jedoch können trotz Kartellrecht deutschlandweit anonymisierte Brancheninformationen über den Arbeitgeberverband bezogen werden. Die verbleibende Kommunikation ist auf wenige fachliche Inhalte beschränkt. Aus Vorsichtsgründen beteiligt sich die Daimler AG jedoch nicht mehr an solchen Diskussionskreisen, um Fehler und eventuelle Bußgeldzahlungen zu vermeiden (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Dergestalt existiert beispielsweise noch die Gruppe *Pro Nordhessen*, allerdings ohne eine tatsächliche, faktische Kooperation, sondern als reine regionale Diskussionsrunde (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16).

Verhandlungen verlaufen im Rahmen von Flächentarifen außerbetrieblich. Den Unternehmen wird eine passive Rolle zuteil, als Rezipient von Informationen, meist ohne direkten Einfluss auf die Verhandlungsführung, mit Ausnahme größerer Konzerne wie der Daimler AG mit direkter Beteiligung des Vorstands (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ka\_IP-IB\_16). Etwa ein halbes Jahr vor Auslauf des aktuellen Tarifvertrags werden die Forderungen der Gewerkschaft bekannt gegeben. Anschließend finden bis Verhandlungsstart Expertenkreise innerhalb des Arbeitgeberverbands zur Abstimmung der eigenen Positionierung und des Gegenangebots als Konsens zwischen den Mitgliedsunternehmen statt. Hierauf folgen zwei bis drei Verhandlungsrunden unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Von der Konzernzentrale gibt es in dieser Phase oftmals Rückfragen zu Detailinformationen unter Einbezug der fachlichen Expertise in den Werken

(vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Ga\_IP-IB\_14). Die Friedenspflicht endet dann vier Wochen nach Ablauf der Gültigkeit des Tarifvertrags, wobei sich die Kommunikation der Positionen zunehmend in die Öffentlichkeit verlagert. Die Verhandlungsphase endet meist mit Druckerzeugung durch die Gewerkschaft hinsichtlich Warnstreikaktionen und resultierenden Arbeitsausfällen in den Unternehmen. Nach einer Urabstimmung können ebenfalls Streiks folgen (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Üblicherweise bildet eine finale Nachtsitzung den Abschluss der Verhandlungen (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14).

Das Hauptinteresse der Arbeitgeberseite lässt sich mit der nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland benennen, auch im Zuge der zunehmenden Globalisierung unter Vermeidung unkalkulierbarer Folgekosten sowie die Schaffung von einheitlichen Standards und Orientierungsrahmen für die Branche (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ma\_IP-IB\_15). Die Gewerkschaft ist insbesondere an Zugewinnen materieller sowie Qualifikationsrechten, wie Gehältern, Alters- und Bildungsteilzeit oder Reduzierung prekärer Arbeitsverhältnisse interessiert (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Dementsprechend zielen Arbeitgeber auf den geringstmöglichen Grad an schriftlicher Fixierung, sodass in der Praxis ein maximaler Handlungsspielraum zur Auslegung bleibt. Umgekehrt ist die Gewerkschaft an einer möglichst hohen Klarheit interessiert. So entstehen teilweise Regelungslücken, sodass lediglich Grundpositionen im Tarifvertrag definiert und zur betrieblichen Ausgestaltung geöffnet werden (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Prominentestes Thema in Tarifverhandlungen sind üblicherweise Lohnerhöhungen. Mit großem Abstand folgen dann qualitative Themen, wie in der Tarifrunde des Jahre 2015 mit Qualifizierungsansprüchen in Form von Bildungs- oder Altersteilzeit, letzteres als Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand, oder prekäre Arbeitsverhältnisse im Sinne der Arbeitnehmerüberlassung. Diese Inhalte sind für Daimler jedoch als unkritisch zu beurteilen, da bereits günstigere Regelungen per Betriebsvereinbarung existieren. Die Grundpositionen können im Zeitverlauf als relativ stabil angesehen werden. Verhandelte Themen hängen zu großen Teilen von der aktuellen wirtschaftlichen Situation sowie gesellschaftspolitischen Diskussionen ab. So bestanden in den vergangenen Jahren überwiegend Lohnrunden, angelehnt an Inflation und Produktivitätswachstum, obgleich das Thema der Arbeitnehmerüberlassung seit Ende der 1990er Jahre an Bedeutung gewinnt (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ma\_IP-IB\_15).

Insgesamt lässt sich auf Tarifebene von einem nahezu ausbalancierten Machtverhältnis sprechen mit Blick auf die Stärkung des Standorts Deutschland (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Vor dem Hintergrund des Arbeitskamps hingegen lässt sich anmerken, dass die Mittel des Arbeitgeberverbands auf Aussperrungen beschränkt sind, welche eine gravierende Maßnahme darstellen und zuletzt in den 1980er Jahren im Kontext der Verhandlungen zur 35-Stunden-Woche angewendet wurden. Dies impliziert eine ungleiche Verteilung der Druckmittel. Die Gewerkschaft besitzt eine größere Bandbreite situativer Aktionsmöglichkeiten. Allerdings erst nach Ende der Friedenspflicht und außer Kundgebungen, als auch Warnstreiks nur nach Urabstimmung (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Ga\_IP-IB\_14). Zudem gestaltet sich die gesellschaftspolitische und Öffentlichkeitswirksamkeit der Gewerkschaft hinsichtlich des Mobilisierungspotentials effekti-



ver. Der Verband zeigt sich jedoch nur wenig erpressbar, da dieser, im Gegensatz zu den Unternehmen, keinen Produktionsausfall und dementsprechend monetäre Schäden durch Arbeitskämpfe zu befürchten hat (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14).

#### *6.3.1.1.2) Unternehmensinterne Gestaltung: Mitbestimmung auf mehreren Ebenen*

In der Praxis findet an allen Standorten eine gute Kommunikation und Koordination zwischen den formal getrennten Institutionen der Gewerkschaft und den Betriebsräten statt. Insbesondere in organisatorischer Hinsicht, weniger fachlich oder betriebspolitisch. Grundsätzlich ist der Kontakt intensiver, wenn nur die IG Metall im Betriebsrat vertreten ist, da in diesem Fall alle Betriebsräte aktive Gewerkschaftsmitglieder sind (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Ga\_IP-IB\_14). Die Vertrauensleute besitzen ebenfalls Einfluss auf die IG Metall-Liste des Betriebsrats und deren personelle Rangfolge. Insofern kann auch von einer indirekten Mitgestaltung gesprochen werden, welche allerdings keine Wirkung auf die Betriebspolitik besitzt (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Insbesondere im Werk Gaggenau herrscht ein enger Kontakt vor, da dort der Gesamtbetriebsratsvorsitzende ansässig ist, in Personalunion als lokaler Betriebsratsvorsitzender. Dieser ist ebenso Mitglied der Verhandlungskommission der IG Metall in Tarifrunden, sodass in diesem Fall ein inoffizieller Schulterschluss beider Institutionen existiert (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Auf diese Weise werden gewerkschaftlich motivierte Themen durch den Gesamtbetriebsrat koordiniert und gefiltert (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16).

Dieser, mit Wirkungsstätte in der Konzernzentrale in Stuttgart, wird dominiert durch die IG Metall. Der gewerkschaftliche Einfluss ist somit in der Zentrale spürbarer, als beispielsweise in einem weiter entfernten Werk wie Kassel. Von dort aus werden diverse Themen in die Werke eingesteuert (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). Die Institution besteht per Gesamtbetriebsvereinbarung aus 30 Mitgliedern, welche aus den einzelnen Standorten und Niederlassungen innerhalb Deutschlands entsendet werden (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_72, S.1). Der Gesamtbetriebsrat gestaltet Inhalte und Grundpositionierungen mit Wirkung auf die gesamte Belegschaft an den deutschen Standorten, beispielsweise zu Vergütung, Ideenmanagement oder Arbeitsorganisation. Die lokalen Werke fungieren als Empfänger dieser Leitsätze, Projekte oder Systemänderungen. Konkretisierungen und eine detaillierte Ausgestaltung erfolgt jeweils vor Ort (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ka\_IP-IB\_16). Aufgrund dessen kann von einer unmittelbaren Wirkung des Gesamtbetriebsrats auf die Standorte gesprochen werden. Auf die Regelungen zur täglichen Steuerung hingegen nimmt die Konzernzentrale kaum Einfluss und lässt mehr Handlungsspielraum. Ebenfalls auf die Beziehungsgestaltung zwischen Unternehmen und lokalem Betriebsrat ist keine Einwirkung zu verzeichnen (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Grundsätzlich kann jedoch angemerkt werden, dass die Stellung eines Werks positiv durch den Sitz des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden beeinflusst wird, da hierdurch eine Konzentration von Machtstrukturen, als auch Nutzung von Vernetzungsmöglichkeiten stattfinden (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16).

Der lokale Betriebsrat stellt insgesamt die präsenteste Institution der Arbeitnehmervertretung an den Standorten dar und bestimmt deren Politik. Insgesamt kann das Verhalten der lokalen

Vertreter als größte Restriktion im Sinne der Flexibilitätsgestaltung verstanden werden, da der Betriebsrat sowohl relevante Betriebsvereinbarungen verhandelt, als auch an deren Umsetzung aktiv beteiligt ist. Insbesondere, wenn materielle Rechte der Belegschaft tangiert, Übernahmen oder Arbeitszeiten thematisiert werden (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Wü\_RW-GBV\_67, S.7). Bei Verweigerung der Zustimmung mitbestimmungspflichtiger Themen besteht keine alternative Handlungsmöglichkeit für das Unternehmen, außer nötigenfalls die Anrufung der Einigungsstelle zur Klärung (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_68, S.8).

Ergo stellt sich die Qualität der Beziehungsgestaltung zwischen Unternehmen und Betriebsrat als werksabhängig heraus (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Grundsätzlich versucht Daimler jedoch eine kooperative Lösung bei Konflikten zu finden, was den Kern der arbeitspolitischen Kultur darstellt. So wird der Verhandlungsweg als beste Option zur Problemlösung gewertet. Alleingänge des Unternehmens bei informations- oder beratungspflichtigen Inhalten führen im Nachgang bei mitbestimmungspflichtigen Themen wie Arbeitszeit oder Wochenendarbeit oftmals zu Blockadehaltungen des Betriebsrats. Damit kann letztlich auch ein wirtschaftlicher Schaden entstehen, was den Stellenwert der Konsensorientierung verdeutlicht (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ma\_IP-IB\_15). Einen weiteren Einflussfaktor der Beziehungsgestaltung stellt die Konstitution des Betriebsrats hinsichtlich unterschiedlicher Listen dar, welche zwischen den Standorten divergieren. In der Regel gilt, je homogener, desto kooperativer ist die Zusammenarbeit. Mehrere Listen innerhalb eines Gremiums können zu internen Konflikten führen, wie in Kassel oder Wörth (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ka\_IP-IB\_16). An ersterem Standort sind insgesamt drei Listen im Betriebsrat vertreten, wobei innerhalb der vergangenen Jahre eine Entspannung der Beziehungssituation und Homogenisierung der Listen stattfand (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Ka\_FB-IB\_08). In Wörth sind dagegen acht Fraktionen aktiv (vgl. DE-Wö\_FB-IB\_05). In Mannheim und Gaggenau existiert jeweils lediglich eine IG Metall-Liste, wobei ersteres eine Ausnahme von der Regel darstellt. Dort herrscht eine angespannte Situation im Gremium vor, sodass dessen Verhalten als teils wenig berechenbar gesehen wird. Mehrheitsverhältnisse und Positionierungen sind nach außen nicht transparent. Dadurch wird das Beziehungsverhältnis zum Unternehmen negativ beeinflusst. Hier ist von einer Verschlechterung der Beziehung die Rede (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Historisch bedingt stellt sich die Situation in Wörth, Kassel und Gaggenau hingegen als tendenziell positiv und kooperativ heraus, geprägt durch gegenseitigen Respekt und Vertrauen. Insgesamt stellt die IG Metall jedoch in allen Werken derzeit die stärkste Fraktion (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Ga\_IP-IB\_14).

Die Betriebsratsstrukturen in den Werken sind in thematische Kommissionen aufgeteilt, wie für Arbeitspolitik, Vergütung, Bildung und Qualifizierung, Personalmanagement, soziale Themenfelder, IT, oder auch Arbeitsschutz und Gesundheit. Die jeweiligen Mitglieder beteiligen sich an inhaltsbezogenen Verhandlungen und Projekten als Fachansprechpartner (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Zudem gibt es starke Abteilungs- oder Bereichsbetriebsräte, welche ihre jeweiligen Gewerke repräsentieren und dementsprechend eine spezifische organisatorische Kompetenz besitzen. Diese Strukturen beinhalten dezentrale Entscheidungsbefugnisse, wobei die letzte Abstimmung zentral im Betriebsratsgremium durchgeführt werden muss (vgl. DE-

Ma\_IP-IB\_15). Insgesamt nimmt der Betriebsrat ein breites Aufgabenspektrum wahr. Im Allgemeinen erfüllt er eine Überwachungsfunktion von Gesetzen, Tarifverträgen sowie betrieblich vereinbarten Regelungen (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Als Organ der Interessenvertretung und Beratung der Belegschaft mit Schutzfunktion ist er Ansprechpartner für individuelle Themen zu Vergütung, Arbeitszeiten, Arbeitsplatzwechsel oder auch Konflikten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Auf kollektiver Ebene tritt der Betriebsrat in Verhandlungen mit dem Management, beispielweise im Rahmen werksstrategischer Diskussionen, Verlagerungen, Schichtmodellen oder Beschäftigung auf. Hierin eingeschlossen sind die meisten Themen des Flexibilitätsmanagements (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Ga\_IP-IB\_14).

Auf Unternehmensebene besitzt die Arbeitnehmerseite eine starke Machtposition aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes. So agiert der Gesamtbetriebsrat auf Augenhöhe mit dem Vorstand. Die Stellung eines einzelnen Werks ist abhängig vom Sitz des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden und der Nähe zur Machtzentrale in Stuttgart. Damit genießt Gaggenau eine Sondersituation aufgrund der Personalunion des lokalen Vorsitzenden, der ebenfalls im Aufsichtsrat vertreten ist. Hieraus ergeben sich eine Machtasymmetrie sowie Informationsungleichgewichte zulasten der Personalleitung am Standort (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Ga\_IP-IB\_14). So kann der Vorsitzende auch unternehmenspolitische Umstrukturierungen blockieren und direkt mit dem Vorstand Kontakt aufnehmen. Ebenfalls in Mannheim gibt es eine Sondersituation. Dergestalt, dass die Personalkommission des Betriebsrats Entscheidungsbefugnisse ohne gremialen Beschluss besitzt. Dies wird in der Praxis oftmals zur Blockadehaltung verwendet, ohne dass eine Begründung erfolgen müsste. Insgesamt kann im Unternehmen eine Stärkung der Machtposition von Betriebsräten festgestellt werden. Letztlich verfügen jedoch beide Seiten über wirkungsvolle Mittel (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15), sodass sich ein nahezu ausbalanciertes Verhältnis ergibt. Je positiver die Wirtschaftslage, desto stärker kann der Betriebsrat seine Position zur Durchsetzung von Forderungen nutzen (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). Je heterogener die Konstitution des Betriebsrats, desto geringer wird seine Durchsetzungsfähigkeit (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11).

### **6.3.1.2) Intern numerische Flexibilität: Differenzierte Kapazitätssteuerung**

Die Basis von Schichtmodellen und der Arbeitszeitsteuerung bildet die tarifvertragliche Regelarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte von 35 Stunden pro Woche in einer 5-Tage-Woche von Montag bis Freitag gemäß *Manteltarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie (MTV)*. Für Spezialisten und Führungskräfte können abweichend 40 Wochenstunden gesetzt werden (vgl. u.a. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.12; DE-Ka\_DK\_79, S.7). Im Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden sind bis zu 45 Stunden zulässig (vgl. DE-Ma\_DK\_78, S.7). Zudem müssen bei der Erstellung von Betriebszeitmodellen die gesetzlichen Grenzen der täglichen Höchstarbeitszeit von zehn Stunden sowie Ruhepausen von mindestens elf Stunden zwischen den Arbeitseinsätzen, als auch Pausenregelungen berücksichtigt werden (vgl. u.a. DE-Ga\_DK\_77, S.6). Grundsätzlich benötigten Maßnahmen der intern numerischen Flexibilität, wie Änderungen von oder Einführung neuer Schichtmodelle, Mehrarbeit, Nachtschichten oder Sonn- und Feiertagsarbeit die

Zustimmung des Betriebsrats gemäß Betriebsverfassungsgesetz (vgl. u.a. DE-Ka\_RW-TV\_74, S.10; DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Ka\_DK\_79, S.6). Ergo sind Reaktionsgeschwindigkeiten und spezielle Ankündigungsfristen das Ergebnis lokaler Vereinbarungen (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09). Die nachfolgende Tabelle 30 zeigt die durchschnittlichen, tatsächlichen Jahresarbeitszeiten der vier deutschen Werke für das Jahr 2014, jeweils ausgewiesen für Arbeiter und Angestellte.

Tabelle 30: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standorte Deutschland)

Standort	Jahresarbeitszeit ( $\bar{x}$ in h)	
	Arbeiter	Angestellte
Wörth	1.345	1.549
Gaggenau	1.280	1.480
Kassel	1.405	1.526
Mannheim	1.292	1.543

(Eigene Darstellung nach DE-Wö\_DK\_76, S.2; DE-Ga\_DK\_77, S.2; DE-Ma\_DK\_78, S.2; DE-Ka\_DK\_79, S.2)

Die MTVs der Tarifgebiete bieten Optionen zur *arbeitsvertraglichen Arbeitszeitflexibilität* von fünf Stunden pro Woche mit proportionaler Gehaltsanpassung in beide Richtungen. Eine Arbeitszeiterhöhung von 35 auf 40 Stunden bedarf der individuellen Zustimmung der Mitarbeiter. Der Betriebsrat muss lediglich bei Vorliegen eines Kollektivbezugs involviert werden. Dies wird meist bei Mitarbeitern mit regelmäßiger Mehrarbeit angewendet (vgl. u.a. DE-WÜ\_DK\_85; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.20f). Zudem müssen tarifliche Quoten von 13% in Hessen und Rheinland-Pfalz (vgl. u.a. DE-Ka\_RW-TV\_74, S.4), bzw. 18% in Nordwürttemberg-Nordbaden in Relation zur Gesamtbelegschaft im Rahmen einer Arbeitszeiterhöhung eingehalten werden (vgl. u.a. DE-Ga\_FB-FL\_02). Die Ankündigungsfrist einer solchen Maßnahme soll in der Regel beidseitig drei Monate betragen (vgl. u.a. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.6). Auch eine Arbeitszeitverkürzung von 35 auf 30 Stunden pro Woche ist arbeitsvertraglich möglich. Dies muss jedoch als Kriseninstrument gesehen werden (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Wö\_IP-FL\_09) und ist per Tarifvertrag auf maximal sechs Monate begrenzt. Die Anwendung kann alle Beschäftigten betreffen oder einzelne Betriebsteile. Während der Laufzeit dieser Maßnahme herrscht Kündigungsverbot zur Beschäftigungssicherung (vgl. u.a. DE-Wü\_DK\_85). Das Instrument bietet einen Flexibilitätsspielraum von 15%, wurde allerdings in der letzten Wirtschaftskrise 2009 nicht angewendet (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12). Insgesamt werden Arbeitszeitverlängerungen lediglich für Angestellte in einigen Fällen genutzt, während sie im Bereich direkter Produktionsmitarbeiter keine Relevanz besitzen. Auch Arbeitszeitverkürzungen finden keine Anwendung in den Werken. Es handelt sich dabei eher um eine theoretisch verfügbare Option primär für Angestellte (vgl. DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04).

Als *Teilzeit* werden regelmäßige, wöchentliche Arbeitszeiten unterhalb des Vollzeitniveaus von 35 Stunden verstanden. Dementsprechend kann ebenso die Festlegung der Wochenarbeitstage variieren. Der Wechsel zwischen den Vertragsarten erfolgt auf Wunsch des Mitarbeiters im Rahmen betrieblicher Möglichkeiten mit einer Ankündigung von mindestens drei Monaten (vgl. DE-Wü\_DK\_85). Grundsätzlich besitzen Teilzeitkräfte per Tarifvertrag dieselben Rechte und Pflichten wie Vollzeitkräfte. Die tägliche Mindestarbeitszeit beträgt gemäß MTV drei Stunden, das wöchentliche Maximum obliegt der individualvertraglichen Vereinbarung

(vgl. DE-Ka\_RW-TV\_74, S.4f; DE-Wö\_RW-TV\_73, S.6; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.23f). Die Spannweite beträgt in der Praxis in den Werken zwischen zehn und 34 Wochenarbeitsstunden (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04). Alternativ existiert noch das Modell der Blockteilzeit, welches ausschließlich am Standort Mannheim angewendet wird. Dabei handelt es sich um eine halbjährliche Vollzeitarbeit und in der anderen Jahreshälfte entweder um Arbeitsfreiheit oder Abordnungen in andere Werksteile. Hintergrund ist ein saisonaler Kapazitätsausgleich, angepasst an Auftragszyklen. Im Jahresdurchschnitt wird damit Teilzeitarbeit abgebildet (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). In seltenen Fällen existieren auch spezielle Teilzeitmannschaften im Schichtbetrieb zur Vermeidung von Zuschlägen. In direkten Produktionsbereichen stellt das allerdings eine eher theoretische Diskussion dar, sodass Teilzeit verstärkt bei Verwaltungsmitarbeitern zum Einsatz kommt, wobei die Arbeitsfähigkeit des Bereichs gewährleistet sein soll (vgl. DE-Wü\_DK\_85).

Per MTV existieren in Abweichung zu den definierten Standardarbeitszeiten auch spezifische Arbeitszeitmodelle. Dies betrifft insbesondere Bereiche des Werkschutzes und der Feuerwehr. Für die Werksfeuerwehr sowie Pförtner kann eine regelmäßige Wochenarbeitszeit von 46,5 Stunden zugrunde gelegt werden. Dabei müssen jedoch mindestens 30% der Arbeitszeit innerhalb eines Zeitraums von sechs Wochen als Arbeitsbereitschaft definiert sein. Die maximale tägliche Arbeitszeit wird in diesem Kontext auf zwölf Stunden erhöht. Eine weitere Verlängerung ist bei entsprechenden Schichtplänen und Verteilung der Arbeitszeit möglich (vgl. DE-Wö\_RW-TV\_73, S. 8; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.8). Für Maschinisten, Heizer, Kraftfahrer oder Sanitäter existiert ebenfalls ein abweichendes tarifvertragliches Arbeitszeitmodell mit 41 Stunden (Tarifgebiete Hessen/Rheinland-Pfalz) oder 40 Stunden (Nordwürttemberg-Nordbaden) Wochenarbeitszeit. Hierbei muss ein Anteil von 20%, bzw. 25% in Arbeitsbereitschaft stattfinden innerhalb eines Zeitraums von sechs Wochen. In letzterem kann bei über 40% Arbeitsbereitschaft auch bis 12 Stunden pro Tag und 43 Stunden pro Woche gearbeitet werden (vgl. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.8; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.8; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.23).

Einen unternehmensspezifischen Tarifvertrag für die Daimler AG, zusätzlich zur Geltung der MTVs, bildet der *Dienstleistungstarifvertrag* (DLTV). Dieser setzt eine regelmäßige Wochenarbeitszeit von 39 Stunden für Arbeiter und bis zu 44 Stunden für Angestellte fest. Eine Lohnanpassung findet dabei nicht statt. So erhalten beispielsweise Führungskräfte mit einer Wochenarbeitszeit von 44 Stunden gemäß DLTV dieselbe Vergütung wie ihre Kollegen unter Geltung des MTV mit 40 Stunden. Der DLTV findet in allen betrachteten Werken in diversen Bereichen Anwendung. Hauptsächlich werden die Konditionen in Logistikfunktionen genutzt, nicht im Rahmen direkter Produktionstätigkeiten, für die der Standard-MTV gilt. Dies kann als Alternative zur Arbeitszeiterhöhung interpretiert werden, jedoch auch als Instrument der Kostensenkung, da kein Lohnausgleich stattfindet (vgl. u.a. DE-Ka\_DK\_79, S.7; DE-Ga\_DK\_77, S.7).

Die vom Standard des MTV abweichenden Modelle zu regelmäßigen Arbeitszeiten werden primär bei der Werksfeuerwehr, Spezialisten, Heizern, Wächtern oder in Logistikbereichen angewendet. Insofern kommt ihnen im Rahmen der Betrachtung von Unternehmensflexibilität eine lediglich untergeordnete Rolle zu, sodass sie im Folgenden nicht weiter vertieft werden.

#### 6.3.1.2.1) Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle

Kollektive Arbeits- und Betriebszeitmodelle bilden die Grundlage zur intern numerischen Flexibilitätsgestaltung. Fundamental ist hierbei der Begriff der *Betriebsnutzungszeit* (BNZ), welche die Menge an wöchentlicher Arbeitszeit im Rahmen vereinbarter Arbeitszeitmodelle beinhaltet (vgl. DE-Wü\_DK\_89, S.2). Zunächst müssen zur Definition und Erläuterung von betrieblichen Arbeitszeitmodellen die tariflichen Basisregelungen zu Schichtsystemen und deren Flexibilität dargestellt werden.

Im Rahmen von Wechselschicht existieren zwei Modelle: das 2-Schicht-System mit Früh- und Spätschicht sowie das 3-Schicht-System, bei welchem die Nachtschicht hinzukommt. Charakteristisch ist ein regelmäßiger Wechsel zwischen den Schichten. Von Spätschicht wird gesprochen, wenn mindestens sechs Stunden der Arbeitszeit nach 14:00 Uhr stattfinden. Nachtarbeit bedeutet mindestens sechs Stunden zwischen 20:00 Uhr und 06:00 Uhr. Bei Schichtarbeit beginnt dieser Zeitraum ab 22:00 Uhr. Die Einführung von Wechselschicht im Betrieb bedarf der Zustimmung des Betriebsrats, wobei eine Ankündigungsfrist von mindestens drei Tagen eingehalten werden muss. Zusätzlich ist geregelt, dass ein 2-Schicht-System wenigstens zwei Wochen Bestand haben muss und ein 3-Schicht-System drei Wochen, sodass jeweils ein vollständiger Zyklus durchgeführt werden kann. Von regelmäßiger Nachtschicht wird ausgegangen, wenn diese für mindestens eine Woche durchgeführt wird. Die Ankündigungsfrist zur Einführung beträgt hier 24 Stunden (vgl. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.11; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.10). Konkrete Schichtmodelle werden in allen Werken lokal per Betriebsvereinbarungen geregelt.

Zusätzlich kann auch der Samstag als Regelarbeitstag mit dem Betriebsrat vereinbart werden, wobei nicht vom Grundsatz der tarifvertraglichen individuellen 5-Tage-Woche abgewichen werden kann (vgl. u.a. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.25). In den Aggregatewerken wird diese Option im Rahmen der Vielfalt an vereinbarten Schichtmodellen kontinuierlich genutzt. Dabei entsteht keine Mehrarbeit, da per Rotationsplan ein alternativer Ausgleichstag eingeplant wird (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04). Im Kontext von Sonn- und Feiertagsarbeit sollen jeweils ganze Schichten mit Zuschlägen vergütet werden. Diese Tage werden zwischen 0:00 Uhr und 24:00 Uhr oder längstens bis 06:00 Uhr am Folgetag definiert (vgl. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.11f; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.10; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.43). Allerdings ist hierfür eine Genehmigung des Gewerbeaufsichtsamts, bzw. Regierungspräsidiums erforderlich. Dies ist insbesondere zur Umsetzung von kontinuierlichen Schichtmodellen relevant (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_63, S.2; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ka\_FB-FL\_04).

Weiterführend können Schichten nach Abstimmung mit dem Betriebsrat zum Ausgleich von ausgefallener oder auszufallender Arbeitszeit vor- oder nachgeholt werden. Hierbei entsteht auch keine Mehrarbeit, wenn eine rechtzeitige Absage stattfindet und kein direktes Arbeitgeberschulden erkennbar ist. Trifft letzteres nicht zu, so müssen per MTV Zuschläge bezahlt werden (vgl. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.14; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.12f; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.40).

Die Aggregatewerke steuern die BNZ, im Gegensatz zu Montagewerken, mit weiter ausdifferenzierten Baukästen an Arbeits- und Betriebszeitmodellen, welche auch eine Variation der

Anzahl an Schichtgruppen beinhalten (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Damit kann theoretisch eine maximale BNZ von 168 Stunden pro Woche im vollkontinuierlichen 3-Schicht-Betrieb erreicht werden (vgl. DE-Ga\_DK\_77, S.2). Der Steuerungsunterschied liegt im Grundprinzip. So sind die Produktionsbereiche in Aggregatewerken in kleinere Gruppen und komplexeren Schichtsystemen mit hoher Flexibilität organisiert. Wie nachfolgend gezeigt wird, existieren jedoch in allen Werken diverse bereichsspezifische Schichtmodelle (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09). Insofern muss bei den Mechanismen zur intern numerischen Flexibilitätsgestaltung zwischen beiden Werkstypen unterschieden werden. Dergestalt existieren in den Aggregatewerken betriebliche Regelungen zum Wechsel von Schichtmodellen als Maßnahmen zur Erhöhung, Reduzierung oder Umverteilung von BNZ, jeweils bei entsprechender Programmsituation und längerfristigem Bedarf (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_51, S.2). Jedoch entstehen z.B. bei der Reduzierung der Schichtmodelle von einem 3-Schicht- zu einem 2-Schicht-System Personalüberhänge, sodass Wechselwirkungen mit Maßnahmen der intern funktionalen Flexibilität hinsichtlich Personaleinsatz oder extern numerischen Flexibilität entstehen (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11; DE-Ka\_IP-FL\_12). Letztere werden in Abschnitt 6.3.1.2.3 erläutert.

*a) Standort Würth*

Im Montagewerk Würth existiert eine Standard-BNZ von 80 Stunden in der Woche in der Fahrzeugproduktion als größtem Bereich. Unter Berücksichtigung verschiedener Flexibilitätsinstrumente kann eine Bandbreite zwischen 70 und 101 Stunden nach gültigen betrieblichen Vereinbarungen erreicht werden. Die Grundlage bildet ein Modell mit zehn Schichten im regulären 2-Schicht-Betrieb. Das Standardmodell beinhaltet dementsprechend zwei Schichten an fünf Arbeitstagen zu je acht Stunden (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.2, 8). Die wöchentliche Differenz von fünf Stunden zwischen tarifvertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit wird durch das Freischichtkonto ausgeglichen, welches weiter unten in diesem Abschnitt erklärt wird (vgl. DE-Wö\_DK\_82, S.5). Die Variation in der BNZ kann durch abweichende Schichtzeiten zwischen sechs bis 8,5 Stunden sowie Zusatzschichten an Samstagen erzielt werden. Ab 2001 wurde am Standort Würth ein Stufenmodell zur Steuerung der BNZ eingeführt, welches die Taktgeschwindigkeit der Fließfertigung und den Personalbedarf in ökonomisch sinnvollen Auslastungsschritten staffelt. Die Ausweitung der BNZ kann, über die Betrachtung des Schichtmodells hinaus, die Arbeitszeit in Lage und Dauer verändern (vgl. DE-Wö\_DK\_80, S.5ff). Das Beispiel des Standorts Würth ist einzigartig in seiner Ausgestaltung innerhalb des Konzerns. Die Variabilität des Takts ist beispielsweise in der PKW-Produktion nicht gegeben. Hier kann eine Anpassung der Fertigungskapazitäten lediglich mittels Variation der BNZ erfolgen, was den gesamten Flexibilitätsspielraum schmälert. Auch im internationalen Umfeld existiert keine Planungslogik mit vergleichbarem Detaillierungsgrad (vgl. DE-Wü\_DK\_89, S.3ff).

Die Produktionskapazität ist in verschiedene Stufen gestaffelt. Bei jedem Niveau erfolgt ein Taktsprung. Die zweite Einflussgröße ist die BNZ, angelehnt an das vorherrschende 2-Schicht-Modell, von 14-17 Stunden pro Tag. Ergänzt wird die Betrachtung durch die Möglichkeit für Zusatzschichten an Samstagen zwischen sechs (einschichtig) und 16 (zweischichtig) Stunden. Insgesamt wird daraus die gesamte Monatskapazität berechnet. Zur Änderung des Arbeitszeitmodells ist jedoch der Abschluss einer Betriebsvereinbarung nötig. Das Maximum von 101

Stunden beinhaltet eine Schichtverlängerung von jeweils 0,5 Stunden und einen zweischichtigen Samstag mit einer Schichtlänge von acht Stunden (vgl. DE-Wö\_DK\_86, S.3ff). Die nötige BNZ wird in Kapazitätsgesprächen mit dem Betriebsrat ermittelt (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_20, S.1). Ergo wird zur Abbildung des Produktionsprogramms eine Kombination aus BNZ und technologischer Geschwindigkeit, bzw. erforderlicher Personalstärke gewählt, welche jeweils vom geplanten Bedarf und der Fristigkeit abhängt (vgl. DE-Wö\_DK\_80, S.11). Eine Kapazitätsstufe besitzt eine Laufzeit von mindestens zwölf Wochen bei einer Ankündigungsfrist von vier Wochen im Änderungsfall (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_21, S.2) unter Berücksichtigung notwendiger organisatorischer und logistischer Planungsprozesse zur Produktionsbelieferung (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09). Veränderungen des Montagetakts obliegen nicht der Mitbestimmung (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.8). Jedoch ist eine Anpassung des Personalstands notwendig, welche eine Wechselwirkung zur extern numerischen Flexibilität impliziert. Dergestalt verändern sich ebenfalls die auszuführenden Arbeitsschritte pro Person. Je höher die Geschwindigkeit und der Personalstand sind, desto geringer ist der individuelle Tätigkeitsumfang. Aufgrund dieser variablen Aufgabenvielfalt wird eine breite Einsatzflexibilität, bzw. Qualifizierung der Mitarbeiter notwendig (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01). Eine zu hohe Aufgabenvielfalt führt zu höherer Fehlerwahrscheinlichkeit und zu viel Personal bedeutet ab einem gewissen Niveau ein Platzproblem an den Stationen (vgl. DE-Wö\_DK\_82, S.10; DE-Wö\_IP-FL\_09; DE-Ga\_IP-FL\_10). Im Vergleich zu dieser technologischen Steuerung der Geschwindigkeit bedeutet eine Taktveränderung im Bereich Mercedes-Benz Sonderfahrzeuge eine direkte Anpassung der täglichen Arbeitszeit zur Variation der Outputmenge, sodass hier eine manuelle Steuerung vorliegt (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01). In den Aggregatewerken hingegen existiert eine Taktung lediglich in den Montagebereichen mit jeweils relativ geringen Mitarbeiterzahlen. Die vorherrschende Organisationsstruktur besteht dort verstärkt aus der Anordnung von Einzelmaschinen. So stellt die Taktung kein Flexibilitätsinstrument dar (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Wö\_IP-FL\_09).

Zur Reduzierung der BNZ können ebenfalls Schichtverkürzungen auf sieben Stunden realisiert werden. Das wird in der Praxis jedoch nicht angewendet. Samstagsschichten, als auch Schichtabsagen oder Schließtage bedürfen nach Zustimmung des Betriebsrats einer Ankündigungsfrist von ein bis vier Wochen (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01). Zudem können pro Schichtgruppe vier Samstage zu je sechs Stunden gemäß Betriebsvereinbarung einseitig angesagt werden. Die ersten beiden gelten als zuschlagsfreie Nachholschichten im Sinne des MTV für ausgefallene Arbeitszeit, während die letzten zwei mehrarbeitspflichtig sind (vgl. DE-Wö\_DK\_81, S.3). Diese beinhalten keine weitere Mitbestimmung. Schichtansagen und -absagen bedürfen in Regel einer Ankündigungsfrist von fünf Tagen. Außerdem kann eine regelmäßige 6-Tage-Woche mittels des *Modells 5-in-6* über einen Rotationsplan realisiert werden, wobei jeder Mitarbeiter weiterhin fünf Arbeitstage in der Woche leistet. Dabei muss jedoch zusätzliches Personal eingeplant werden, was eine Wechselwirkung zur extern numerischen Flexibilität impliziert. Jeder Mitarbeiter darf somit innerhalb eines Zeitraums von vier Wochen maximal 20 Arbeitstage leisten. Es entsteht dabei keine Mehrarbeit (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_21, S.5). Dieses Modell kann mit einem Vorlauf von zehn Tagen angekündigt werden (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01).



Die Bereiche Rohbau und Lackierung sind an die Fahrzeugmontage angekoppelt und müssen die kontinuierliche Produktionsversorgung sicherstellen. Dergestalt existiert eine bereichsspezifische Betriebszeitregelung mit erhöhter Flexibilität (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_20, S.1). Zum erläuterten Standardmodell fügt sich die Option einer Nachtschicht an, zur Erhöhung der BNZ auf maximal 130,5 Stunden pro Woche bei Erfordernis. Ergo können die Betriebszeiten asynchron zueinander gesteuert werden. Die Besetzung der Nachtschicht erfolgt primär über ein Rotationsverfahren der vorhandenen Mitarbeiter in Früh- und Spätschicht (vgl. DE-Wö\_DK\_81, S.7; DE-Wö\_DK\_76, S.8). Als nächste Option ist auch die Implementierung einer Dauernachtschicht möglich, wobei die Rotation ab einem Arbeitszeitkontenstand von -50 Stunden zum Gegenlauf wieder verpflichtend wird. Nachtschichten finden nur dann Anwendung, wenn die Montagelinien in regelmäßigen Samstagsschichten verfahren (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_20, S.2f), obgleich nicht alle Möglichkeiten parallel eingesetzt werden können. So ist beispielsweise eine Schichtverlängerung auf 8,5 Stunden im 3-Schicht-Betrieb nicht realisierbar.

Eine weitere Bereichsregelung betrifft den Montagebereich der Mercedes-Benz Sonderfahrzeuge. Hier herrscht eine Standard-BNZ von 35 Stunden pro Woche im 1-Schicht-Betrieb mit einer Bandbreite von 30 bis 53 Stunden. Die Schichtzeiten können per Betriebsvereinbarung zwischen sechs und neun Stunden variieren (vgl. DE-Wö\_DK\_81, S.5). Auch hier existiert die Option für Zusatzschichten an Samstagen mit maximal acht Stunden pro Tag. Jedoch darf nur jeder zweite Samstag gearbeitet werden. Die Ankündigungsfrist zum Wechsel der Schichtzeit beträgt eine bis vier Wochen nach Zustimmung des Betriebsrats (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01). Hintergrund dieser Regelung ist die hohe Volatilität des Absatzmarkts für Sonderfahrzeuge bei deutlich geringerer Stückzahl.

Zusätzlich gibt es im Werk Wörth diverse weitere Betriebsvereinbarungen zu bereichsspezifischen Arbeits- und Betriebszeitmodellen. Diese beinhalten Funktionszeiten und Arbeitszeitrahmen für kleinere Bereiche oder solche mit besonderen Anforderungen an die Präsenz der Mitarbeiter, wie die Werksfeuerwehr im 24-Stunden-Dienst (vgl. DE-Wö\_DK\_81, S.14), den Ausbildungsbetrieb aufgrund divergierender rechtlicher und tariflicher Grundlagen (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_29, S.1), die Instandhaltung, Tordienste im DLTV, den Werkschutz, die Wasserversorgung oder das Heizkraftwerk. Insgesamt gelten bereichsspezifische Regelungen außerhalb der Hauptmontagelinien für etwa 1.500 Mitarbeiter (vgl. DE-Wö\_DK\_80, S.9).

Samstagsschichten stellen eine wichtige Option zur Kapazitätserhöhung dar, weniger in der Montage, als vielmehr in Rohbau und Lackierung zur Aufrechterhaltung der Produktionsversorgung. Gleiches gilt für Schließtage in allen Bereichen, wodurch insgesamt die Kosten gesenkt werden können. Schichtverlängerungen werden insbesondere in den Montagebereichen, vor allem der Produktion für Sonderfahrzeuge angewendet (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01).

#### *b) Standort Gaggenau*

Das Aggregatwerk Gaggenau operiert mit einer Standard-BNZ von 122,8 Stunden pro Woche. Grundlage für ca. 70% aller direkten Mitarbeiter am Standort ist ein Betriebszeitmodell mit 17 Schichten im regulären 3-Schicht-Betrieb inklusive Dauernachtschicht. 15 Schichten finden dabei von Montag bis Freitag statt. Die 16. stellt eine Frühschicht am Samstag und die 17. eine

Nachtschicht sonntags dar, wobei diese per Schichtplan als reguläre Arbeitstage gelten. Die Schichtzeiten betragen jeweils acht Stunden. Die Realisierung vor dem Hintergrund tarifvertraglicher Arbeitszeitdefinitionen erfolgt über Rotationspläne zur Schichtbesetzung. Wobei die Wochenendschichten auf freiwilliger Basis gestaltet sind und als Flexibilitätspotential genutzt werden. Insgesamt sind die Schichtmodelle bis auf Kostenstellenebene flexibel (vgl. DE-Ga\_DK\_77, S.2, 6; DE-Ga\_RW-BV\_37, S.4, 10; DE-Ga\_RW-BV\_40, S.10), was einen Unterschied zum Montagewerk darstellt und eine höhere Variation kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle beinhaltet. Aufgrund des Prinzips der Freiwilligkeit ist Wochenendarbeit jedoch nicht gleichverteilt, sodass in der Praxis Schwankungen in den Arbeitszeitkontenständen auftreten (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Ein gewähltes Schichtmodell wird für einen Zeitraum von zwei Quartalen geplant. Die Entscheidung ist das Ergebnis einer Beratung mit dem Betriebsrat innerhalb von sechs Wochen vor dem jeweiligen Quartalsbeginn. Die Ankündigungsfrist beträgt dann acht Wochen, kann jedoch in Ausnahmen verkürzt werden. Dieselben Fristen gelten auch für Schichtverlängerungen und -verkürzungen (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_37, S.4). Ein Schichtmodellwechsel innerhalb des 2-Schicht-Betriebs impliziert eine Ankündigungsfrist von einer Woche, der Wechsel in ein 3-Schicht-System vier Wochen (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_32, S.3). Eine 18. oder 19. Schicht kann nach einer Ansagefrist von einer Woche realisiert werden. Zunächst wird jedoch das Prinzip der freiwilligen Mehrarbeit an Wochenenden genutzt. Erst bei längerfristigem Bedarf werden dauerhafte Zusatzschichten im Rahmen der Schichtmodelle implementiert. Im umgekehrten Fall werden hingegen zunächst freiwillige Wochenendschichten abgesagt (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10).

Im Bereich der Wandlerfertigung ist die Einführung einer 18. Schicht geplant. Dies kann über zweierlei Wege realisiert werden. Zum einen kann eine Fortführung des Prinzips der freiwilligen Teilnahme erfolgen und zum anderen die Festschreibung mittels Betriebsvereinbarung als verpflichtende Arbeitszeit, da bisher lediglich 17 Schichten vereinbart sind (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Dies setzt die Zustimmung des Betriebsrats voraus. Die Schichtzeiten im 17-Schichten-Modell können zwischen sechs bis neun Stunden variieren, was sowohl die Option auf Schichtverlängerungen von maximal einer Stunde, als auch -verkürzungen bis zu zwei Stunden impliziert (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Ga\_RW-BV\_37, S.6).

Im Bereich der Härterei, welcher etwa 100 Mitarbeiter umfasst, wird im kontinuierlichen 3-Schicht-System an sieben Tagen und 24 Stunden pro Tag verfahren. Hierzu existiert eine permanente Sondergenehmigung des Gewerbeaufsichtsamts zur Sonntagsarbeit (vgl. DE-Ga\_DK\_77, S.6).

Die Achsenmontage wiederum besitzt ein *Gangschaltungsmodell* per Betriebsvereinbarung mit bis zu 13 Schichten im 2-Schicht-System. Die Schichtzeiten können von sieben bis neun Stunden variieren. Wochenendarbeit kann mit sechs bis acht Stunden pro Schicht ein- oder zweischichtig eingeplant werden. Eine weitere Option stellt die Etablierung einer Nachtschicht dar. Diese wird über einen Rotationsplan besetzt. Bei besonderem Bedarf kann ebenfalls mit einer Ankündigungsfrist von acht, bzw. in Ausnahmefällen per Sondervereinbarung mit dem Betriebsrat innerhalb von vier Wochen, die Dauernachtschicht angesagt werden. Auch die

Aufteilung der BNZ in vier Schichtgruppen ist über einen Rotationsplan möglich (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_32, S.2f). Die erste Maßnahme stellt die Etablierung einer ausgedünnten Nachtschicht dar, welche durch bereits vorhandenes Personal besetzt wird. Bei längerfristigem Bedarf erfolgt der Wechsel in einen regulären 3-Schicht-Betrieb (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10).

Das Werk Gaggenau besitzt eine weitere, spezifische Betriebsvereinbarung hinsichtlich des *25-Tage-Modells* für Wochenendschichten. Diese erlaubt jedem Mitarbeiter maximal 25 Arbeitstage pro Monat inklusive Wochenendarbeit. Bei Überschreitung werden zusätzliche Mehrarbeitszeiten in ein gesondertes Mehrarbeitszeitkonto (MAZ-Konto) gebucht. Der Freizeitausgleich muss dann innerhalb von zwei Monaten stattfinden. Bei der Arbeit an Sonntagen soll in einem Zeitraum von zwei Wochen ein Ersatzruhetag gefunden werden. Dies kann ebenfalls ein arbeitsfreier Samstag sein (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_41, S.2).

Inklusive des weiter unten in diesem Abschnitt erläuterten Wochenendschichtmodells können bis zu vier Zusatzschichten pro Woche bis insgesamt 21 Schichten angesagt werden (vgl. DE-Ga\_FB-FL\_02). Diese finden an Samstagen und Sonntagen statt. Die Umsetzung kann innerhalb einer Woche erfolgen, wobei in der Praxis maximal 19 Schichten in Absprache mit dem Betriebsrat genutzt werden. Im Falle von Sonntagsarbeit muss innerhalb von 13 Tagen ein Ausgleichstag, oftmals unterwöchig oder auch an Samstagen, festgelegt werden. Dies entfällt bei Feiertagsarbeit, da Zuschläge gezahlt werden (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Ga\_RW-BV\_40, S.8). Sofern eine Schicht mit einer Frist von mindestens drei Tagen abgesagt werden kann, entsteht per Betriebsvereinbarung keine Vergütungspflicht. Es wird aus dem jeweiligen Arbeitszeitkonto gebucht oder über Urlaubnahme ausgeglichen. Bei kürzeren Absagefristen erfolgt eine 50%-ige Buchung, bzw. Vergütung. Ist ein Mitarbeiter bereits anwesend, muss die Schicht zu 100% vergütet werden. Lehnt der Betriebsrat ab, können Mitarbeiter auf freiwilliger Basis unter Zeitkontenbuchung einen arbeitsfreien Tag erhalten (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_42, S.3f).

Den Hauptmechanismus in Gaggenau stellt damit die freiwillige Wochenendarbeit dar. Da im Regelfall im 3-Schicht-System verfahren wird, mit einer hohen Grundauslastung zwischen Montag bis Freitag, bleibt nur wenig Spielraum für flexible Anpassungen. Die Einführung zusätzlicher Schichten per Betriebszeitmodell ist eher selten. Ebenfalls die Variabilität der Schichtdauer wird kaum genutzt, sondern vielmehr die Steuerung über ganze Schichten, wie Dauernachtschicht, Zusatzschichten oder auch Schließtage. Erleichtert werden diese Optionen durch die Sondergenehmigung zur Sonntagsarbeit, die zumindest theoretisch jederzeit einen vollkontinuierlichen Schichtbetrieb gemäß dem definierten Schichtmodellbaukasten ermöglicht (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Ga\_FB-FL\_02).

#### *c) Standort Kassel*

Das Aggregatwerk Kassel liegt bei einer Standard-BNZ von 112,5 Stunden pro Woche (vgl. DE-Ka\_DK\_79, S.6). Die Grundlage zur Wahl der Arbeitszeitmodelle bilden die jeweilige Programmsituation sowie einzuhaltende Lieferfristen. Die BNZ sollte dabei per Betriebsvereinbarung im Regelfall 128 Stunden in der mechanischen Fertigung und 86,25 Stunden in der Montage nicht überschreiten (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_60, S.2). Ähnlich wie in Gaggenau gilt für rund 70% der direkten Mitarbeiter ein reguläres 3-Schicht-System mit 15 bis 17 Schichten, realisiert

über einen Rotationsplan. Allerdings ist die übliche Schichtlänge mit 7,5 Stunden kürzer. Eine Dauernachtschicht ist nicht implementiert und erfolgt ausschließlich in Ausnahmefällen. Die Besetzung geschieht auf freiwilliger Basis (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_60, S.14; DE-Ka\_DK\_79, S.6). Für Sonn- und Feiertagsarbeit wird dann eine Genehmigung durch das Regierungspräsidium (Gewerbeaufsichtsamt) notwendig. Im Unterschied zu Gaggenau wurde diese nicht permanent erteilt. Der Schichtmodellbaukasten in Kassel bietet eine Vielfalt an möglichen Optionen vom 1-Schicht- bis 3-Schicht-Betrieb inklusive einer Dauernachtschicht. Dementsprechend kann eine Variation von fünf bis 16 Schichten pro Woche erreicht werden. Die 16. Schicht wird dann als Nachtschicht sonntags durchgeführt. Die Mindest-BNZ liegt ergo bei 37,5 Stunden. Die Modelle enthalten zudem Kombinationen mit unterschiedlichen Schichtlängen von sechs bis acht Stunden mit Wirkung auf die jeweilige Freischichtentwicklung, wie in Abschnitt 6.3.1.2.2 erläutert wird (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_60, S.3ff). Im 2-Schicht-Betrieb können weiterführend im Sinne einer verkürzten Spätschicht zwei Schichtlängen angewendet werden (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12). Durch spätere Betriebsvereinbarungen wurden diese Modelle auf eine Bandbreite zwischen 135 bis 144 Stunden BNZ pro Woche ergänzt (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_62, S.2).

Insgesamt können Zusatzschichten entweder in Nachtschichten, an Samstagen oder Sonntagen über die Arbeitszeitmodelle abgebildet werden (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_60, S.2; DE-Ka\_DK\_79, S.6). So sind bis zu 21 Schichten und damit sechs Zusatzschichten pro Woche mit jeweils acht Stunden möglich (vgl. DE-Ka\_FB-FL\_04). Die Härterei verfährt als einziger Bereich im kontinuierlichen 3-Schicht-Betrieb an sieben Tagen (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_63, S.3). Zudem existiert eine Betriebsvereinbarung, wonach maximal sechs verpflichtende Samstage pro Jahr und Mitarbeiter angesagt werden können, ähnlich der Regelung in Wörth (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_61, S.2). Zur Reduzierung werden Schließtage gegenüber Absagen einzelner Schichten präferiert. Eine schriftlich definierte Ankündigungsfrist existiert nicht und obliegt der Verhandlung mit dem Betriebsrat (vgl. DE-Ka\_FB-FL\_04). Änderungen des Arbeitszeitmodells sind allerdings durch Auftragslage, Produktan- oder -ausläufe, die wirtschaftliche Situation oder Anlagenverfügbarkeiten begründungspflichtig. Dabei wird eine Arbeitsgruppe gebildet (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_51, S.3). Diskutiert werden Veränderungen von Schichtmodellen oder -zeiten und die Einführung von Sonderschichtmodellen. Die Ankündigungsfrist gegenüber den Mitarbeitern beträgt dann in der Regel eine Woche (vgl. DE-Ka\_DK\_79, S.6).

In Kassel gab es in der Vergangenheit den Versuch zur Implementierung eines *kurzzyklischen Konti-Schichtmodells* mit vorwärtsrollierendem Schichtwechsel. Dabei arbeiten die Mitarbeiter an sechs Tagen zusammenhängend mit je zwei Früh-, Spät- und Nachtschichten. Anschließend folgen drei arbeitsfreie Tage. In einem Zeitraum von neun Wochen sollen damit 42 Arbeitstage erreicht werden sowie drei fest eingeplante Freischichten zum Freizeitausgleich auf durchschnittlich insgesamt 35 Stunden pro Woche (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_63, S.2). Obgleich dieses Modell arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen entspricht, konnte keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern erzielt werden. Ähnliches wird im Rahmen der Ergo-Schichtmodelle bei VW in der Region berichtet (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12).

In der Regel werden kurzfristige Erhöhungen der BNZ in Kassel über Mehrarbeit gesteuert, Reduzierungen hingegen über Schließtage. Erst bei langfristigen Fluktuationen erfolgt ein Schichtmodellwechsel. Dies geschieht mit Kostenstellenbezug und nicht für den gesamten Standort (vgl. DE-Ka\_DK\_79). Insgesamt sind alle Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit in der Praxis ausgenutzt. So reklamiert der Betriebsrat eine Überlastung der Mitarbeiter, weshalb sich die Vereinbarung zusätzlicher Schichtmodelle als schwierig darstellt (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). Dergestalt werden Zusatzschichten zum jeweiligen Basisschichtmodell als wichtiges Instrument angesehen und häufig genutzt. Dies beinhaltet meist Samstagsschichten. Im Gegensatz zu Gaggenau finden Dauernachtschichten seltener statt. Grundsätzlich werden auch in Kassel Schließtage vor der Absage einzelner Schichten im Rahmen der Senkung von Personal- und Betriebskosten präferiert. Ebenso wird verstärkt über ganze Schichten, statt der Anpassung von Schichtzeiten justiert (vgl. DE-Ka\_FB-FL\_04).

#### *d) Standort Mannheim*

Das Aggregatewerk Mannheim operiert bei einer Standard-BNZ von 118,75 Stunden in der Woche auf Grundlage eines Modells mit 15 Schichten im regulären 3-Schicht-Betrieb an fünf Arbeitstagen, welcher eine Dauernachtschicht mit einschließt. Die übliche Schichtlänge in Früh- und Spätschicht beträgt acht Stunden und 7,75 Stunden in der Nachtschicht. Letztere Bedarf nach Zustimmung des Betriebsrats einer Ankündigungsfrist von vier Wochen (vgl. DE-Ma\_FB-FL\_03). Dauernachtschicht erfolgt auf freiwilliger Basis, wobei spätestens nach 50 Nachtschichten eine Rotation des Personals eingehalten werden soll. Der Schichtmodellbaukasten enthält eine Bandbreite von sechs bis 18 Schichten, wodurch eine Variation in 1-Schicht- bis 3-Schicht-Systeme impliziert wird. Die 3. Schicht kann sowohl als Dauernachtschicht, als auch im Wechselschichtbetrieb durchgeführt werden. Letzteres etabliert einen Rotationsplan (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_45, S.3, 7). Die Laufzeit eines Schichtmodells beträgt mindestens sechs Monate, wobei ein Sonderausstieg nach drei Monaten mit Begründung möglich ist. Die Ankündigungsfrist gegenüber den Mitarbeitern beträgt vier Wochen zuzüglich zwei Wochen organisatorischer Vorbereitung (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.10; DE-Ma\_RW-BV\_45, S.9).

Aus technischen Gründen verfährt die Gießerei hingegen im kontinuierlichen 3-Schicht-System. Zweimal jährlich finden dann Blockpausen im Sommer und Winter für Wartungsarbeiten statt (vgl. DE-Ma\_DK\_78, S.6). Erstere dauert 15 und letztere zum Jahresende zehn Tage (vgl. DE-Ma\_FB-FL\_03).

In den Montagebereichen im Werk herrscht, wie in Wörth, ein 2-Schicht-Modell mit acht Stunden Schichtzeit und zehn Schichten pro Woche vor. In den alten Montagebaureihen gibt es die Option zur Schichtverlängerung mit Mehrarbeit, wobei dies aufgrund des geringen Effekts in den neuen Montagen nicht genutzt wird. Die Maßnahme kann jedoch nur über kurze Zeiträume bei Zustimmung des Betriebsrats angewendet werden, der sich einer Schichtverlängerung über acht Stunden hinaus verweigert. Die neuen Baureihen besitzen ein eher starres System mit einer Taktung des Montagebands für eine feste Ausbringungsmenge pro Schicht. Dies bedeutet einen Mitarbeiter pro Station. Zur Erhöhung sind bis zu vier Arbeitskräfte möglich.

In den alten Baureihen herrscht eine größere Flexibilität des Montagetakts über die Personalzahl (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). In den Montagebereichen existiert zudem eine Betriebsvereinbarung für maximal zwölf verpflichtende Zusatzschichten an Samstagen pro Schichtgruppe in der Frühschicht, ergo 24 Schichten im 2-Schicht-System. Dies gilt nur bei einer regelmäßigen 5-Tage-Woche von Montag bis Freitag. Beinhaltet sind maximal drei Samstage im Quartal und einer pro Monat, welche nicht direkt aufeinander folgen dürfen. Die Ankündigungsfrist beträgt vier, die Absagefrist sechs Wochen (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.10f). Diese kontingentierten Samstage bedürfen keiner weiteren Mitbestimmung. Lediglich der Zeitpunkt wird abgesprochen (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11).

Der Zerspanungsbereich verwendet im Normalbetrieb das obige Standardmodell. Zur Erhöhung kann Mehrarbeit an Wochenenden für zusätzliche Schichten genutzt werden (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Dies gilt in allen Schichtsystemen im Rahmen des vereinbarten Baukastens. Per lokaler Betriebsvereinbarung ist ebenso ein Regelbetrieb an sechs Tagen ohne Mehrarbeit an Samstagen möglich. Dieses Modell muss nach Vereinbarung für mindestens sechs Monate bei entsprechender Programmsituation gehalten werden (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_45, S.2ff). Zudem ist grundsätzlich eine Schichtverkürzung von acht auf 7,75 Stunden möglich, was wiederum Auswirkungen auf die Freischichtentwicklung nach sich zieht (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_48, S.3ff).

Primär wird in Mannheim über die An- und Absage ganzer Schichten gesteuert, statt über die Variation der Schichtlänge. Insofern wird eine weniger feingliedrige Steuerung angewendet (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Insbesondere Samstagsschichten und Dauernachtschicht sind zur Erhöhung und ganze Schließtage zur Reduzierung der BNZ wichtig (vgl. DE-Ma\_FB-FL\_03). Schichtabsagen implizieren eine Ankündigungsfrist von vier Tagen. Dann werden die Ausfallzeiten zu 100% aus dem Arbeitszeitkonto entnommen. Bei einer Verkürzung auf drei Tage erfolgt eine hälftige Buchung und Vergütung. Wird am selben Tag über den Ausfall informiert, muss die Schicht vollständig vergütet werden (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_45, S.10). Liegen Schichtmodelle mit sechs Arbeitstagen an, werden zunächst Samstagsschichten abgesagt oder Nachtschichten an Sonntagen. In Konkretisierung der tariflichen Regel für ausgefallene Arbeitszeit wird ein maximaler Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten definiert. Die Ankündigungsfrist beträgt zwischen zwei und vier Wochen (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_45, S.5). Insgesamt dienen die bereichsspezifischen Regelungen in Mannheim der Abbildbarkeit der Heterogenität des Werks und Ermöglichung einer Flexibilitätssteuerung nach jeweiligen Erfordernissen. Damit ergeben sich unterschiedliche Mechanismen. Während die Gießerei und Montagen im Stop-and-Go Betrieb verfahren, erstere bei vollkontinuierlichem Schichtsystem, steuert die Zerspanung primär über die Personalstärke. In der Gießerei finden hingegen keine Maßnahmen der intern numerischen Flexibilität Anwendung (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Die Betriebsvereinbarungen werden zwar als ausreichend angesehen, deren Umsetzung scheitert jedoch oftmals an den zahlreichen Einzelgenehmigungen, die vom Betriebsrat benötigt werden (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15).

*e) Optionale Wochenendschichtmodelle der Aggregatwerke*

In den Werken Gaggenau, Kassel und Mannheim existiert ein gesondert vereinbartes *Wochenendschichtmodell*, womit sich eine BNZ von 148 Wochenstunden generieren lässt. Dessen Nutzung erfolgt in Kassel und Mannheim ausschließlich in Engpassbereichen bei erhöhtem Bedarf. In Gaggenau hingegen wurde das Modell nur einmal angewendet (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Hierdurch wird die Option zur Etablierung einer 18. und 19. Schicht und einer vierten Schichtgruppen gegeben. Diese besitzt eine Arbeitszeit von 28 Stunden mit je zehn Stunden freitags und samstags in der Frühschicht sowie sonntags in der Nachtschicht zu acht Stunden Arbeitszeit (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_37, S.8ff; DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Ma\_RW-BV\_45, S.8). Die restlichen Tage sind arbeitsfrei. In der Regel werden dafür erfahrene und gut qualifizierte Mitarbeiter benötigt. Der Gehaltsausgleich erfolgt durch die tariflichen Mehrarbeitszuschläge, sodass dasselbe Entgeltniveau erreicht wird (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Im Tarifgebiet Hessen erhalten die Mitarbeiter dergestalt an Sonntagen 70% Zuschläge. In Kassel und Mannheim existiert zusätzlich ein *kontinuierliches Sonderschichtmodell* auf Basis der 4. Schichtgruppe im kontinuierlichen 3-Schicht-Betrieb. Dadurch werden nach Zustimmung des Gewerbeaufsichtsamts für Sonntagsarbeit die 20. und 21. Schicht ermöglicht. Die Belegung der Schichten erfolgt mittels Rotationsplan über Früh-, Spät- und Nachtschicht, sodass individuell die 5-Tage-Woche gemäß Tarifvertrag eingehalten wird (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Ka\_DK\_79, S.6; DE-Ma\_RW-BV\_44, S.11). Zusätzlich existieren in Mannheim weitere Variationen des Modells durch ein System, welches die Etablierung einer 4. Schichtgruppe für 18 Schichten pro Woche und geblockte Ausgleichstage vorsieht sowie ein weiteres, das bis zu 24 Schichten mit einer Schichtzeit von sechs Stunden beinhaltet (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_45, S.8). Die Etablierung von Sonderschichtmodellen mit vier Schichtgruppen erfordert in der Praxis allerdings geeignetes Personal mit ausreichender Qualifizierung und einen organisatorischen Vorlauf (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12).

Im Rahmen der BNZ-Steuerung besitzen insbesondere Schließtage gegenüber Schichtabsagen einen hohen Stellenwert zur Kostensenkung, wie Vergütung oder Betriebskosten. Zusatzschichten hingegen sind in Lage und Anwendung von den jeweiligen Basisschichtmodellen abhängig (vgl. DE-Ka\_FB-FL\_04; DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ma\_FB-FL\_03). Im Falle temporär sinkender Auftragseingänge stellen Betriebsruhetage die erste Wahloption dar (vgl. DE-Wü\_DK\_85). Die Flexibilität über Schichtzeiten wird eher bei kurzfristigen Anpassungen genutzt, wobei Schichtverkürzungen in allen Werken eine theoretische und praktisch nicht genutzte Option darstellen. Die Steuerung über Arbeitszeiten erfordert grundsätzlich einen Gegenlauf in den Arbeitszeitkonten zum Ausgleich der Salden (vgl. DE-Wö\_DK\_82, S.10).

*6.3.1.2.2) Mehrarbeit als definitive und transitorische Überstunden*

Grundsätzlich muss bei Mehrarbeit zwischen Grundstunden, der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit, und Zuschlägen bei der Vergütung unterschieden werden. Per Tarifvertrag sollen zumindest letztere ausbezahlt werden. Sie verfallen auch bei Freizeitausgleich im Sinne von transitorischen Überstunden nicht. Ab 16 Mehrarbeitsstunden pro Monat kann ein Mitarbeiter eine bezahlte Freistellung zum Ausgleich einfordern. Dieser muss per MTV innerhalb von

drei Monaten erfolgen. Mehrarbeit entsteht über der individuellen arbeitsvertraglichen Wochenarbeitszeit oder außerhalb eines definierten, kollektiven Schichtmodells, da dies ebenso als Regelarbeitszeit gewertet wird (vgl. u.a. DE-Ka\_RW-TV\_74, S.9; DE-Wö\_RW-TV\_73, S.11; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.37; DE-Ma\_RW-BV\_45, S.5). Die jeweilige Höhe der Mehrarbeitszuschläge ist in den Tarifverträgen geregelt und richtet sich nach Lage und Länge der Mehrarbeitszeiten. Zwischen den Tarifgebieten können Unterschiede in der prozentualen Höhe zur Grundvergütung entstehen. Die Spannbreite beträgt zwischen 10% (als Spätschichtzuschlag in Rheinland-Pfalz und Hessen) bis 150% für Feiertage mit Arbeitsausfall. Die Staffelung nach Länge variiert leicht zwischen den Tarifgebieten und kann bis zu 50% Zuschlagszahlungen beinhalten. Es existiert ebenso ein gesonderter Zuschlag für Nacht- und Sonntagsarbeit. Bei konfligierenden Zuschlägen wird der jeweils höhere angewendet (vgl. u.a. DE-Ka\_RW-TV\_74, S.11; DE-Wö\_RW-TV\_73, S.12f; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.43ff).

Im Kontext der MTVs sind zehn Stunden pro Woche und 20 pro Monat und Mitarbeiter möglich. Zudem existiert eine Öffnungsklausel für höhere Grenzen per Betriebsvereinbarung (vgl. u.a. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.10f; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.37). Diese wird in Mannheim für ein Maximum von 40 Mehrarbeitsstunden pro Monat genutzt, was jedoch eine separate Genehmigung des Betriebsrats voraussetzt (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_78, S.8). Das, im vorigen Abschnitt beschriebene, 25-Tage-Modell in Gaggenau kann als Variation dessen gesehen werden. Zusätzlich gibt es dort ein gestaffeltes Bonusmodell für Mehrarbeitsstunden nach einer lokalen Betriebsvereinbarung. Geleistete Volumina werden unterjährig akkumuliert und zum Jahresende ausgezahlt (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_33, S.2). Auch die angeführten Kontingentsamstage in Kassel (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_61, S.2), Mannheim und teilweise in Wörth zählen in das geregelte Mehrarbeitsvolumen. An den Standorten gibt es zur Behandlung von Mehrarbeit unterschiedliche Regelungen per Betriebsvereinbarung, wie nachfolgend erläutert wird (vgl. DE-Wü\_DK\_85). Grundsätzlich jedoch bedarf Mehrarbeit mit Ausnahme von Notfällen der Genehmigung des Betriebsrats sowie der Anweisung durch den jeweiligen Vorgesetzten (vgl. u.a. DE-Wö\_RW-BV\_27, S.3; DE-Ma\_RW-BV\_47, S.2). In Gaggenau hingegen kann per Betriebsvereinbarung ohne die Zustimmung des Betriebsrats eine Buchung in das Zeitkonto erfolgen (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_40, S.10). Sonn- und Feiertagsarbeit erfordert die separate Genehmigung des Gewerbeaufsichtsamts, bzw. Regierungspräsidiums (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_47, S.4). In Gaggenau beispielsweise wurde eine Zustimmung für 800 Mitarbeiter zwischen 2015 und 2017 erteilt. Voraussetzung ist die Ausschöpfung der BNZ von 144 Stunden zwischen Montag und Samstag. Der lokale Betriebsrat unterstützt den Beantragungsprozess zudem gegenüber der Belegschaft (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_35, S.2). Das Instrument wird in allen Werken als wichtig erachtet vor dem Konsens, dass Mehrarbeit aus Belastungsgründen keine dauerhafte, sondern vielmehr eine kurzfristige Maßnahme darstellen darf. Insofern soll kein Ersatz für mögliche Beschäftigungsdefizite, bzw. zur Vermeidung von Einstellungen realisiert werden (vgl. u.a. DE-Wü\_DK\_85; DE-Wö\_RW-BV\_25, S.1; DE-Ma\_RW-BV\_47, S.3). Die praktische Nutzung findet hauptsächlich in Produktionsbereichen statt, kaum bei Angestellten (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04).



In Wörth werden Mehrarbeitsgrundstunden auf Wunsch ab der 21. Stunde im Monat zu 100% dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Grundsätzlich erfolgt jedoch bis zur 20. Stunde pro Monat eine 50%-ige Auszahlung, bzw. Buchung. Mehrarbeit an Samstagen nach 12:00 Uhr sowie an Sonn- und Feiertagen wird grundsätzlich ausbezahlt. Bei kollektiven Samstagsschichten kann ebenfalls auf Wunsch eine 100%-ige Ausbezahlung stattfinden, wenn das individuelle Zeitkonto einen positiven Saldo aufweist. Ansonsten erfolgt eine Buchung (vgl. u.a. DE-Wö\_RW-BV\_21, S.5; DE-Wö\_RW-BV\_25, S.1). Nicht ausbezahlte Mehrarbeit wird zum Monatsende gebucht. Zuschläge werden in Wörth in jedem Fall ausbezahlt. Unterwöchige Schichtverlängerungen stellen dabei per Betriebsvereinbarung keine Mehrarbeitszeiten dar (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_21, S.6). Deren Entstehung ist begrenzt auf Samstage, Sonntage und Feiertage. Die praktische Nutzung von Mehrarbeit in Wörth geschieht vorwiegend nach Ziehung der vier zuschlagsfreien Schichten an Samstagen. Teilweise erfolgt auch durch die Definition von bereichsspezifischen Betriebszeitmodellen eine Umgehung. Dies betrifft jedoch einen eher geringen Anteil der Belegschaft (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_27, S.3).

In Gaggenau werden alle Mehrarbeitsgrundstunden zwischen Montag und Freitag zum späteren Freizeitausgleich gebucht. Für Mehrarbeit an Wochenenden oder Feiertagen erfolgt hingegen eine 50%-ige Ausbezahlung, bzw. Buchung auf ein gesondertes Mehrarbeitskonto. Ein Freizeitausgleich soll innerhalb von zwei Monaten per Betriebsvereinbarung stattfinden. Dabei fallen per Tarifvertrag im Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden keine Zuschläge an (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.37). Wenn nicht in einem Zeitraum von zwölf Monaten für Arbeiter und 24 Monate bei Angestellten durchgeführt, werden die Stunden in das reguläre Arbeitszeitkonto umgebucht (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_38, S.2). Alternativ können 100% der Mehrarbeitsstunden direkt in das Langzeitkonto transferiert werden. Die Kontensysteme werden weiter unten in diesem Abschnitt genauer erläutert. Ähnlich wie in Wörth entstehen gemäß lokaler Betriebsvereinbarung zwischen Montag und Samstag keine Mehrarbeitszuschläge, lediglich an Sonn- und Feiertagen (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Eine Ausnahme bildet das Wochenendschichtmodell, bei welchem grundsätzlich eine Buchung aller Grundstunden und Zuschläge erfolgt, um die geringere Wochenarbeitszeit zu kompensieren (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_37, S.4). In Gaggenau wird Mehrarbeit verstärkt im Rahmen der freiwilligen Wochenendarbeit angewendet mit der insgesamt höchsten Nutzung im Werksvergleich. Die Gefahr der Unterbesetzung aufgrund der Freiwilligkeit tritt im Zuge der monetären Anreize der Zuschlagsvergütung nicht auf (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11; DE-Ga\_IP-FL\_10).

In Kassel ist die Logik zur Behandlung von Mehrarbeitsstunden an den individuellen Arbeitszeitkontenstand geknüpft (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_61, S.3). Ein gesondertes Mehrarbeitskonto existiert nicht (vgl. DE-Ka\_FB-FL\_04). Ist ersterer negativ, werden Grundstunden komplett gebucht. Liegt ein positiver Saldo vor, existiert die Entscheidungsfreiheit des Mitarbeiters. Letzteres gilt grundsätzlich auch für Arbeitszeiten an Sonn- und Feiertagen mit Mehrarbeit (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_63, S.3). Grundstunden können seit 2015 alternativ auch in das Langzeitkonto transferiert werden (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_57, S.6).

Auch in Mannheim existiert ein separates Mehrarbeitskonto, in welches die Grundstunden gebucht werden. In diesem Kontext werden verbindlich die ersten beiden Mehrarbeitschichten pro Schichtgruppe und Jahr zur Deckung von möglichen Schließtagen gebucht. Zuschläge werden ausbezahlt. Dies gilt ebenso, wenn die gebuchten Grundstunden nicht innerhalb der tariflichen Frist durch Freizeitnahme ausgeglichen werden. Grundsätzlich muss in Mannheim der Betriebsrat bei der Anwendung von Mehrarbeit zustimmen, was im Unterschied zu den anderen Werken auch für die kontingentierte Samstagarbeit gilt. Die konkrete Planung erfolgt bedarfsorientiert durch die Fachbereiche (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11; DE-Ma\_RW-BV\_44, S.11).

In Mannheim und Kassel findet insgesamt eine verstärkte Nutzung von variablen Schichtmodellen statt, um Mehrarbeit in der Praxis zu umgehen. Wörth und Gaggenau hingegen wenden das Instrument häufig zur Abfederung von Bedarfsspitzen über Schichtverlängerung oder Zusatzschichten an (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11).

#### *6.3.1.2.3) Steuerung über Arbeitszeitkonten für Flexibilität in beide Richtungen*

Arbeitszeitkonten basieren auf der tarifvertraglichen Definition zur Standardarbeitszeit von 35 Stunden in einer 5-Tage-Woche mit regelmäßiger Verteilung auf sieben Stunden pro Arbeitstag zwischen Montag und Freitag (vgl. u.a. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.57). Die konkrete Lage und Dauer wird in Verhandlungen mit dem Betriebsrat festgelegt. Abweichungen werden in den Kontensystemen saldiert, da per MTV Arbeitszeiten auch unregelmäßig verteilt sein dürfen (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.26; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.5). Ein Ausgleich findet grundsätzlich in Freizeit statt. Damit wird eine Verstetigung der Gehaltszahlung erreicht bei gleichzeitiger Flexibilisierung der Arbeitszeit (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.57). Gemäß Arbeitszeitgesetz soll ein Ausgleich innerhalb von 24 Wochen herbeigeführt werden. Eine Öffnungsklausel erlaubt jedoch tarifvertragliche Abweichungen. Dergestalt liegt der Ausgleichszeitraum in den Tarifgebieten Rheinland-Pfalz und Hessen bei zwölf Monaten (vgl. u.a. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.7; DE-Ka\_FB-IB\_14) und in Nordwürttemberg-Nordbaden bei 24 Monaten. In letzterem existiert jedoch eine tarifliche Öffnungsklausel für betriebliche Regelungen, wodurch die Begrenzung aufgehoben werden kann (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.27). Der Ausgleich soll dabei maximal fünf freie Tage am Stück betragen, um eine gleichmäßige Anwesenheit sicherzustellen (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.26; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.5; DE-Wö\_RW-TV\_73, S.7). Insgesamt existieren verschiedene Systeme von Kurzzeitkonten an den Standorten mit universellem Grundprinzip. Eine Übertragung von Guthaben zwischen den Konten ist im beidseitigen Einvernehmen möglich (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.30).

Das Modell des *Freischichtkontos* gilt für alle direkten Produktionsmitarbeiter und besitzt einen Zeitkorridor. Das Äquivalent für Angestellte oder größtenteils Mitarbeiter in indirekten Bereichen ist das *Gleitzeitkonto*. Die Entwicklung der Instrumente begann in den Werken in den 1980er Jahren nach Einführung der 35-Stunden-Woche. Nachfolgend fand eine kontinuierliche Weiterentwicklung zum flächig angewendeten Flexibilitätsinstrument zur Verstetigung des Monatsgehalts sowie Arbeitsausgleich über freie Tage statt (vgl. DE-Wö\_DK\_80, S.5).

Die Ausgestaltung der Arbeitszeitkonten inklusive der Korridor Grenzen und Steuerungslogik obliegt lokalen Verhandlungen mit dem Betriebsrat und somit der Vereinbarung einer lokalen Betriebsvereinbarung. Die Funktionsprinzipien sind bei Freischicht- und Gleitzeitssystem gleich (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Wö\_IP-FL\_09; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.28). Mittlerweile hat sich ein asymmetrischer Korridor für die Freischichtkonten etabliert, welcher im Krisenfall einen schnelleren Eintritt in Kurzarbeit ermöglichen soll. Die bis vor wenigen Jahren symmetrischen Grenzen stellen sich für ein Unternehmen als kostenintensiv heraus, was durch den vereinfachten Eintritt in die Kurzarbeit während der letzten Wirtschaftskrise in 2009 noch kompensiert werden konnte (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Zudem stellt ein Kontenstand unter -100 Stunden eine psychische Belastung für manche Mitarbeiter dar (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10), da hierbei eine längere Aufbauphase vonnöten und innerhalb eines Jahres gegenüber dem Betriebsrat nur schwer durchsetzbar ist (vgl. DE-Wö\_DK\_82, S.15), da dies eine erhebliche Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter bedeutet (vgl. DE-Wö\_DK\_80, S.7). Gesetzliche, tarifliche oder betriebliche Restriktionen in der Arbeitszeitgestaltung sollten daher nicht ausschließlich negativ gewertet werden (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Eine kollektive Überschreitung des Korridors kann als Indiz für einen Personalbedarf im positiven und eine Diskussion um den Eintritt in Kurzarbeit im negativen Bereich bedeuten. Werden die lokal definierten Korridor Grenzen individuell überschritten, wird jeweils ein Auf- oder Abbauplan mit dem Vorgesetzten zur Rückführung vereinbart. Im praktischen Regelfall liegen die tatsächlichen Schichtzeiten der Mitarbeiter oberhalb der tariflich definierten, täglichen Arbeitszeit von sieben Stunden. Insofern findet ein regelmäßiger Freischichtkontenaufbau statt. Die Höhe richtet sich nach der jeweiligen Arbeitszeit im Schichtmodell (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Dadurch wird Kostenneutralität impliziert, da keine Mehrarbeit entsteht (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09). Das Prinzip der Freischicht- oder Gleitzeitnahme wird ebenso bei kollektiven Schließtagen oder Absageschichten angewendet.

In Schichtsystemen gelten grundsätzlich feste Anwesenheitszeiten, sodass ein Kontenaufbau oder -abbau von der Produktionsplanung abhängig ist (vgl. DE-Ga\_DK\_77, S.9). In diesen Fällen gilt das Freischichtsystem. Die Steuerung der Kontenentwicklung obliegt den Mitarbeitern in Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Dabei gilt der Grundsatz, dass die Möglichkeiten zur individuellen Freischichtvergabe mit der Anzahl an Einzelarbeitsplätzen im Arbeitssystem zu- und in getakteten Montagebereichen abnehmen (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Der Unterschied im Gleitzeitssystem ist die Option, auch stundenweise frei zu nehmen, statt lediglich ganze Schichten oder Tage. Korrespondierend mit einem flexibleren Arbeitssystem, besitzen Mitarbeiter in Gleitzeit eine höhere Zeitsouveränität über die Kontenentwicklung, insbesondere in Verwaltungs- und produktionsnahen Bereichen (vgl. DE-Wö\_DK\_85; DE-Ka\_IP-FL\_12). Das Gleitzeitssystem ist ergo nicht abhängig von der Produktionsplanung, da bei Angestellten oder produktionsnahen Mitarbeitern keine Arbeitskräfteberechnung zur Personalbemessung stattfindet (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Dort wird das System primär zur auftragsorientierten Arbeitszeitgestaltung eingesetzt. Orientierungsprinzip ist die Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des Bereichs in Qualität und Quantität. Schwankungen im Arbeitspensum können in Abstimmung mit dem Vorgesetzten im Rahmen der individuellen Anwesenheitssteuerung ausgeglichen werden. Auf diese

Weise kann die Arbeitszeit dem Arbeitsvolumen angepasst werden. Insofern sind Arbeitsbeginn und -ende flexibel gestaltbar. Per Betriebsvereinbarung werden dabei Soll-Arbeitszeiten in Anlehnung an die tarifliche Wochenarbeitszeit, Anwesenheitskernzeiten oder Gleitzeitspannen definiert. Ebenfalls kann eine Ampelsteuerung im Rahmen der Eigenverantwortlichkeit vereinbart werden (vgl. DE-Wö\_DK\_85). Grundsätzlich existieren daher zwei Logiken im Gleitzeitensystem. Zum einen kann ein Gleitzeitrahmen zur Anwesenheit ohne definierte Kernzeit festgelegt werden, angewendet in Verwaltungsbereichen. Zum anderen können Zeitkorridore jeweils für Arbeitsbeginn und -ende gesetzt werden, primär in produktionsnahen Bereichen im Schichtsystem (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_29, S.2; DE-Ka\_RW-BV\_57, S.4; DE-Ga\_RW-BV\_40, S.10). Damit können auch bereichs- oder funktionspezifische Gleitzeitmodelle etabliert werden, zur Anpassung an die jeweiligen Arbeitszeiten im Produktionsbereich in Normal- oder Wechselschicht. Dies betrifft beispielsweise die Instandhaltung, Ausbildung, Tordienste oder Wasserversorgung. Nacht- oder Wochenendschichten werden dann meist über einen Rotationsplan oder auf freiwilliger Basis besetzt (vgl. u.a. DE-Wö\_RW-BV\_27, S.1f; DE-Ka\_RW-BV\_57, S.3; DE-Ma\_RW-BV\_46, S.4ff).

In Würth beinhaltet die Betriebsvereinbarung zum Freischichtsystem einen Korridor von +300/-50 Stunden für den kollektiven Durchschnitt. Ein Mitarbeiter kann davon um +/- 50 Stunden abweichen. In Ausnahmefällen kann nach Abstimmung ein individueller Korridor von +/- 300 Stunden genutzt werden, beispielsweise für Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung. Diese Unterscheidung zwischen kollektivem und individuellem Korridor ist im Werksvergleich einzigartig. Ziel ist eine langfristig ausgewogene Verteilung und Einplanung von Freischichten. Wird der individuelle Korridor überschritten, können Freischichten durch den Vorgesetzten verweigert oder angeordnet werden, zusätzlich zu Auf- oder Abbauplänen (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_19, S.1f). Der Gleitzeitkorridor verfügt über ein Stufensystem. Bis zu +/- 100 Stunden obliegt die Steuerung dem Mitarbeiter in Eigenverantwortung (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01). Darüber hinaus greift der Vorgesetzte korrigierend zur Rückführung ein. Ist keine Beschäftigung möglich, können auch freie Tage bis -200 Stunden angeordnet werden (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_27, S.2). Auch für Auszubildende existiert ein separater Zeitkontenkorridor, welcher auf +40/-10 Stunden reduziert ist (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_29, S.3).

In Gaggenau existiert eine einheitliche Korridorgrenze für das Freischicht- und Gleitzeitensystem von +300/-40 Stunden ohne Ampellogik für Gleitzeitkonten. Für Teilzeitkräfte erfolgt eine verhältnismäßige Anpassung nach individuellen Arbeitsstunden (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_31, S.2). Zudem ergibt sich hinsichtlich des Zeitaufbaus eine praktische Restriktion bezüglich des Betriebsrats, welcher mehr als 60 Stunden pro Jahr und Mitarbeiter nicht zustimmt (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Wird die positive Kontengrenze von +200 Stunden erreicht, können alternativ zur Vereinbarung eines Abbauplans auch Freischichten angeordnet werden (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_31, S.2). Die Freischichtkonten werden primär durch die Mitarbeiter in Abstimmung mit der Gruppe im Rahmen der teilautonomen Gruppenarbeit gesteuert. Der Vorgesetzte kontrolliert lediglich Abweichungen (vgl. DE-Ga\_DK\_77, S.9).

In Kassel besteht eine Korridorgrenze für das Freischichtsystem von +200/-75 Stunden. Eine Überschreitung bedarf der Abstimmung mit dem Vorgesetzten, eine Unterschreitung eines Aufbauplans (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_56, S.1; DE-Ka\_RW-BV\_57, S.5). Weiterführend existiert eine kontinuierliche Aufbauplanung von Freischichtständen mit 0,5 Stunden pro Tag jeweils in Früh- und Spätschicht. Im kontinuierlichen Schichtbetrieb der Härtereie wird in der Nachtschicht konstant eine Stunde aufgebaut (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_63, S.3). Die Steuerung der Freischichtkontenentwicklung obliegt primär der Gruppe, vergleichbar mit Gaggenau. Bis zur Neuregelung des Gleitzeitensystems in der aktuellen Betriebsvereinbarung wurden Guthaben oberhalb der Korridorgrenze theoretisch gekappt. Als Überlaufventil zur Umbuchung wurde ein separates Mehrarbeitskonto geführt und im Rahmen der Wirtschaftskrise in 2009 mit Anwendung von Kurzarbeit abgebaut. Mittlerweile ist das Modell durch ein Ampelsteuerungssystem ersetzt (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12). Freie Tage über Gleitzeit benötigen eine Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Der grüne Bereich zur eigenverantwortlichen Steuerung liegt bei +100/-25 Stunden, der gelbe Abschnitt bis +150/-50 Stunden wobei eine Involvierung des Vorgesetzten mit Ziel der Rückführung impliziert wird und der rote Bereich mit Anordnung, bzw. Restriktion freier Tage beginnt ab +150/-50 Stunden. Die Regelung gilt für alle Verwaltungs- und produktionsnahen Mitarbeiter (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_57, S.2ff). Die absolute Kontengrenze ist mit dem Freischichtsystem identisch (vgl. DE-Ka\_DK\_79, S.10).

In Mannheim wird im direkten Bereich unterschieden zwischen einem Freischicht (FA)- und Mehrarbeitskonto (FM). In ersteres werden Arbeitszeiten über der vertraglichen Arbeitszeit sowie Mehrarbeit zwischen Montag und Freitag gebucht. In letzteres fließen die Mehrarbeitsgrundstunden von Zusatzschichten an Samstagen und Sonntagen. Eine Reduzierung der Arbeitszeiten führt zu einem Abzug im FA-Konto, wenn kein Restbestand im FM-Konto vorhanden ist (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Das Freischichtkonto besitzt einen Korridor von +300/-50 Stunden (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.10). Hinsichtlich der Kontensteuerungslogik bildet Mannheim eine Ausnahme, sodass die Kontrolle alleinig bei der Führungskraft liegt, da sich die Mitsprache im Rahmen der teilautonomen Gruppensteuerung als nicht praktikabel herausstellte. So wurde Freischicht wie Urlaub behandelt. Die Planung erfolgte unabhängig vom Produktionsprogramm, ohne dass eine flexible Steuerung möglich gewesen wäre (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Zudem dürfen maximal sechs Freischichten pro Jahr zum Ausgleich von Absageschichten genommen werden (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_45, S.10). Geplante Schließtage an Montagen, Freitagen oder Brückentagen bilden mit einer Ankündigungsfrist von vier Wochen eine Ausnahme (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.57). Der Gleitzeitrahmen hingegen liegt bei +/- 150 Stunden und folgt einer Ampellogik. Der grüne Bereich reicht bis +/- 100 Stunden und impliziert eine Steuerung in Eigenverantwortung. Der gelbe Abschnitt bis +/- 150 Stunden involviert den Vorgesetzten zur Rückführung und die rote Phase ab +/- 150 Stunden gilt als temporärer Zustand aufgrund betrieblicher Gründe mit Ab- oder Aufbauplanung (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_46, S.5). Dies geschieht durch Einzelmaßnahmen, wobei sich die praktische Sanktionierung als schwierig herausstellt (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Die Gleitzeitnahme pro Mitarbeiter ist auf 20 Tage im Jahr limitiert und setzt die Abstimmung mit dem Vorgesetzten voraus. Grundsätzlich soll die Funk-

tionsfähigkeit des Bereichs gewahrt bleiben (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_46, S.6). In der Vergangenheit existierte ebenfalls ein separates Feiertagsausgleichskonto (FAT). Hierin wurden ausschließlich Arbeitszeiten an Feiertagen per Schichtplan saldiert. Fällt ein Feiertag dabei auf einen im Schichtplan als arbeitsfrei hinterlegten Tag, erfolgt ein Ausgleich in Form einer Buchung in das FAT-Konto mit anschließende Freizeitnahme (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_45, S.5).

Kurzzeitkonten werden in der Praxis insbesondere zum Ausgleich von Produktionsschwankungen genutzt. Das Freischichtkonto stellt das wichtigste Instrument der intern numerischen Flexibilität für Produktionsmitarbeiter zur Generierung von Flexibilität in beide Richtungen dar (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09; DE-Ga\_DK\_77, S.4; DE-Ma\_DK\_78, S.4; DE-Ka\_DK\_79, S.4). Im Rahmen der Flexibilitätsbetrachtung können dadurch bereits Produktionsschwankungen zwischen 10% bis 15% ausgeglichen werden (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Dementsprechend wird das Instrument in allen Produktionsbereichen eingesetzt. Positive Begleiteffekte sind die Sicherstellung der Personalverfügbarkeit (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11), die Beibehaltung qualifizierten Personals im Rahmen der Beschäftigungssicherung sowie ein konstantes Monatsentgelt (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_56, S.1; DE-Wö\_DK\_85). Weiterführend kann saisonale oder konjunkturell bedingte Volatilität ausgeglichen werden (vgl. DE-Wö\_DK\_83, S.3). Das Gleitzeitkonto besitzt als Äquivalent zum Freischichtsystem in indirekten, produktionsnahen und Angestelltenbereichen denselben Stellenwert (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12).

Zusätzlich existieren Sondermodelle von Kurzzeitkonten, wie beispielsweise das Mehrarbeitskonto in Gaggenau und Mannheim. Einzigartig in Gaggenau ist eine gemeinsame Betriebsvereinbarung für das Freischicht- und Gleitzeitssystem (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). In Kassel und Würth hingegen besteht im direkten Bereich ausschließlich das Freischichtkonto (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12). In Würth existierte bis zum Jahr 2015 ein zusätzliches kollektives Flex-Konto. Hierin wurden unterjährig stattfindende Ausfall- und Zusatzschichten saldiert. Bei einem positiven Stand zum Jahresende erfolgte die Auszahlung mit Mehrarbeitszuschlägen. Es entstand keine Wirkung auf die individuellen Zeitkonten (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Wö\_DK\_76, S.14).

Als Ergänzung zu den Kurzzeitkonten existiert ein System für die Umsetzung eines *Langzeitkontos*. Es soll keinen Ersatz für dauerhaften Personalbedarf darstellen (vgl. DE-Wü\_DK\_85; DE-Wü\_RW-GBV\_71, S.1). Das Instrument ist prinzipiell für alle Mitarbeiter verfügbar (vgl. DE-Ka\_DK\_79, S.11). Die Verfügungsgewalt über die individuellen Langzeitkontenstände liegt ausschließlich bei den Beschäftigten (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Grundlage ist neben den tarifvertraglichen Basisregelungen eine Gesamtbetriebsvereinbarung für alle deutschen Standorte. Das Modell findet Anwendung in Gaggenau und Kassel, wobei jeweils eine lokale Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden muss. In Würth und Mannheim wird bislang keine Notwendigkeit gesehen (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_57, S.10; DE-Ga\_RW-BV\_40, S.13; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.31). Würth nutzt das Instrument lediglich in Ausnahmefällen für wenige Angestellte (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.13). In Kassel geschah die Einführung auf Initiative des Betriebsrats hin. In der Praxis werden eventuelle Schwierigkeiten bei der Freischichtentwicklung gesehen, sodass durch häufige Umbuchungen ein Rückgang des angestrebten Zeitpuffers erfolgen könnte oder

das Instrument als Überlaufventil bei hohen Gleitzeitkontenständen missbraucht würde. Hintergrund der Sorge sind die weichen Formulierungen zur Transferierung von Guthaben sowie deren mangelhafte Nachprüfbarkeit (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12). Im Allgemeinen kann ein Zufluss auf dieses Konto über betriebliche Arbeitszeitbudgetvereinbarungen erfolgen, hinsichtlich besonderen Mehrbedarfs, beispielsweise für Projekte, oder aus Mehrarbeitsgrundstunden. Eine rückwirkende Transferierung ist nicht möglich. Die Buchung erfolgt im Rahmen des Prinzips der doppelten Freiwilligkeit erst nach Vereinbarung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_71, S.2f; DE-Ga\_DK\_77, S.11). Ein Regelüberlauf aus den Kurzzeitkonten soll gemäß MTV nicht stattfinden (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.31). In Kassel muss zum Zufluss ein positiver Kurzzeitkontenstand bestehen, als auch der zuständige Abteilungsleiter des Fachbereichs sowie der lokale Personalleiter zustimmen (vgl. DE-Ka\_DK\_79, S.11), in Gaggenau die Geschäftsleitung und der Betriebsrat (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_40, S.13). Das festgelegte Mindestvolumen zur Übertragung sind 20 Stunden und maximal 150 Stunden. Der Bezugszeitraum kann dabei zwischen einem Monat und einem Jahr variieren. In Ausnahmefällen bei besonderem betrieblichem oder individuellem Interesse können bis zu 300 Stunden im Jahr transferiert werden. Ein Abzug erfolgt nur für Fort- und Weiterbildungen sowie Sabbaticals bis -300 Stunden oder im Rahmen eines vorzeitigen Eintritts in den Ruhestand, wobei das Konto bis zum Austritt ausgeglichen sein muss (vgl. u.a. DE-Wü\_RW-GBV\_71, S.3). Insofern sollte mit einem Abbau begonnen werden, bevor das Guthaben die restliche Beschäftigungsdauer übersteigt (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.33). In der Praxis besitzen Langzeitkonten einen geringen Effekt auf die Flexibilitätssteuerung. Sie dienen vielmehr als strukturelles, langfristiges Instrument, bzw. im Rahmen der individuellen Lebensarbeitszeitplanung. Dessen Nutzung findet in größerem Umfang ausschließlich in Gaggenau statt, wo der Übertragung von Mehrarbeit in das Langzeitkonto bei Arbeitern ein höherer Stellenwert zukommt. Ansonsten existiert an den Standorten kaum praktischer Bedarf (vgl. u.a. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.31).

#### *6.3.1.2.4) Kurzarbeit als Instrument zum Krisenmanagement*

Kurzarbeit als Modell mit staatlichen Subventionen wird ausschließlich bei massivem Arbeitsausfall angewendet und dementsprechend nur in Zeiten ökonomischer Krisensituationen. Die Regelungen sind national einheitlich, wie in Abschnitt 4.2.1 ausgeführt. Zuletzt wurde das Instrument von allen Standorten während der Wirtschaftskrise in den Jahren 2009/10 angewendet (vgl. u.a. DE-Ga\_DK\_77, S.13). Kurzarbeit gilt auch für einzelne Werkteile. So befanden sich beispielsweise in Mannheim aufgrund der Heterogenität des Standorts einige Organisationseinheiten noch in Kurzarbeit, während andere bereits Mehrarbeit beantragten (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Zudem müssen vor Eintritt alle internen Flexibilitätsinstrumente ausgenutzt sein, wie beispielsweise ein Abbau der Zeitkonten durch Schließtage. Während der Programmlaufzeit sind weiterführend betriebliche Kündigungen verboten (vgl. u.a. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Wö\_DK\_76, S.15).

Eine Antragsstellung erfolgt bei der zuständigen Agentur für Arbeit (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09), welche den Eintritt bei Erfüllung aller gesetzlichen Voraussetzungen genehmigt. Dabei muss eine Ankündigungsfrist von ein bis zwei Wochen eingehalten sowie eine spezielle Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit lokal geschlossen werden, in welcher die Steuerung, Modalitäten, als auch betreffende Bereiche aufgeführt sind (vgl. u.a. DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.7). Wie bereits erwähnt, erleichtert ein asymmetrischer Zeitkontenrahmen den Eintritt (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11) hinsichtlich des früheren, kollektiven Erreichens der Freischichtuntergrenze (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Zusätzlich zu den nationalen staatlichen Regelungen existiert ergänzend ebenso eine tarifliche Kurzarbeit. Bei einer Verringerung des Bruttoentgelts bis zu 10% muss ein Unternehmen den Fehlbetrag auffüllen (vgl. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.9; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.7). Im Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden muss ein Arbeitgeber zudem bei einem Arbeitsausfall über 10% eine Aufstockung zum staatlichen Kurzarbeitergeld bis 80% des Nettogehalts leisten (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.39). In der Praxis wurden in den Jahren 2009/10 per Betriebsvereinbarung für alle Werke Aufstockungsleistungen bis 90% realisiert (vgl. u.a. DE-Wö\_IP-FL\_09). Außerdem wurde per Gesamtbetriebsvereinbarung die Möglichkeit gegeben, Guthaben aus Langzeitkonten bis zu 10% der Jahresarbeitszeit zur Abwendung von Kurzarbeit oder Arbeitszeitverkürzungen einzubringen (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_71, S.6).

Damit stellt Kurzarbeit für die Belegschaft eine attraktive Alternative zur tariflichen Arbeitszeitverkürzung mit proportionaler Lohnreduzierung dar (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Wö\_DK\_83, S.4) und wird auch in der Praxis vorgezogen (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09). Ergo besitzt das Instrument im Rahmen des Krisenmanagements einen hohen Stellenwert, insbesondere zur Beschäftigungssicherung. In den Jahren 2009/10 wurde damit eine regelmäßige 3- oder 4-Tage-Woche realisiert mit beinahe vollen Gehaltsbezügen (vgl. u.a. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Ga-DK\_77, S.13). Andererseits kann die Nutzung des Instruments in der Öffentlichkeit auch einen Imageverlust für das Unternehmen bedeuten, wenn beispielsweise der Wettbewerb ohne Kurzarbeit auskommt (vgl. DE-Wü\_DK\_85). Insofern stellt der Eintritt in Kurzarbeit keine lokale, sondern eine zentralpolitische Entscheidung der Konzernleitung dar (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12).

### **6.3.1.3) Extern numerische Flexibilität: Sicherung und Entlastung der Stammbesellschaft**

Grundsätzlich muss angemerkt werden, dass Personalmaßnahmen der Mitbestimmung durch den Betriebsrat gemäß Betriebsverfassungsgesetz unterliegen und insofern keine unilaterale Unternehmensentscheidung darstellen. Vor dem Hintergrund der Normenpyramide in Deutschland sei anzuführen, dass tarifliche, betriebliche oder einzelvertragliche Regelungen für den Mitarbeiter vorteilhafter ausfallen können, als gesetzliche Basiskonditionen. Dies betrifft beispielsweise Kündigungsfristen oder grundlegend den Beschäftigungsschutz (vgl. u.a. DE-Wö\_DK\_76, S.22). Dergestalt beruhen die meisten Konditionen verfügbarer Instrumente zur extern numerischen Flexibilitätsdimension auf tariflichen, bzw. betrieblichen Regelungen.



#### *6.3.1.3.1) Strukturelle Instrumente: Keine Nutzung zur Flexibilitätssteuerung*

Einstellungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats, während bei Kündigungen ein Widerspruchsrecht besteht (vgl. u.a. DE-Wö\_FB-IB\_05; DE-Ma\_FB-FL\_03). Letztere können nur in Schriftform erfolgen (vgl. u.a. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.11). In den Anwendungsprinzipien struktureller Maßnahmen zur extern numerischen Flexibilität unterscheiden sich die Werke nicht.

Unbefristete Einstellungen sowohl von Arbeitern, als auch von Angestellten werden in der betrieblichen Praxis als weniger wichtig gewertet. Die Erhöhung der Stammbesetzung besitzt dergestalt einen nachrangigen Stellenwert gegenüber Optionen flexibler Beschäftigung (vgl. DE-Wö\_DK\_83, S.11). Bei Angestellten erfolgt eine externe Rekrutierung beinahe ausschließlich über das Nachwuchsförderungsprogramm, bei Arbeitern hauptsächlich in Form von Übernahmen aus befristeten Arbeitsverhältnissen, aus der Leiharbeit oder nach Abschluss einer Berufsausbildung im Haus (vgl. u.a. DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04). Externe Einstellungen beinhalten in der Regel eine Probezeit, welche nicht im Rahmen eines befristeten Arbeitsvertrags durchgeführt werden darf. Während diese im Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden maximal drei Monate betragen kann (vgl. DE-Wü\_RW-TV\_75, S.8), ist sie in Rheinland-Pfalz und Hessen an die Entgeltstufen geknüpft. Dabei gibt es Abstufungen für sechs Wochen bei einfachen Tätigkeiten, drei Monaten bei mittleren und bis zu sechs Monaten bei höherwertigen Aufgaben. In begründeten Fällen sind einzelvertragliche Verlängerungen möglich (vgl. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.28; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.28). Die Personalplanung beruht bei beiden Personengruppen auf divergierenden Steuerungsmechanismen. Während bei Arbeitern die Programmplanung die Grundlage zur Bedarfsermittlung darstellt, existieren bei Angestellten grundsätzlich Reduzierungsvorgaben (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12). Externe Einstellungen sind außerdem gemäß aktueller Unternehmenspolitik in direkten Bereichen nicht gewünscht (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15).

Ausscheidensvereinbarungen mit Abfindungsprogrammen werden vorwiegend und regelmäßig bei Angestellten eingesetzt. Basis ist ein freiwilliges Angebot des Unternehmens (vgl. u.a. DE-Wö\_IP-FL\_09; DE-Ka\_FB-FL\_04). Regelmäßig genutzt wird die Option zur Altersteilzeit für Angestellte und Arbeiter, welche der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegt. Auch dabei handelt es sich um ein Angebot des Unternehmens. Der Eintritt in das Programm ist ab dem 58. Lebensjahr möglich. Das Programm besteht hälftig aus einer Aktiv- und Passivphase über eine Gesamtlaufzeit von zwei bis sechs Jahren. In ersterer wird die reguläre Arbeitszeit konstant aufrechterhalten. Letztere beinhaltet keinen Arbeitseinsatz des betreffenden Mitarbeiters (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04). In 2013 gab es beispielsweise 60 Vereinbarungen zur Altersteilzeit in Gaggenau (vgl. DE-Ga\_FB-FL\_02). Mit beiden Instrumenten können allerdings im Bedarfsfall keine größeren Personalreduzierungen realisiert werden. Eine weitere Möglichkeit stellt der Aufhebungsvertrag dar, im Sinne einer freiwilligen Kündigung nach beidseitigem Einverständnis. Hierbei existieren keine Restriktionen hinsichtlich Kündigungsfristen oder Zustimmungserfordernis des Betriebsrats (vgl. u.a. DE-Ga\_DK\_77,

S.20). Änderungskündigungen hingegen dienen nicht der Personalreduzierung, sondern werden bei elementaren Änderungen der Arbeitsbedingungen angewendet, die außerhalb des reinen Direktionsrechts des Arbeitgebers liegen. Bei Weigerung des Arbeitnehmers zur Akzeptanz der neuen Konditionen hinsichtlich Arbeitsplatz oder Status erfolgt eine reguläre Entlassung (vgl. u.a. DE-Ka\_DK\_79, S.20).

Insgesamt werden individuelle Kündigungen nur selten genutzt (vgl. u.a. DE-Ma\_FB-FL\_03). Auf Verlangen des Beschäftigten müssen Kündigungsgründe angegeben werden. Mitarbeiter zwischen 56, bzw. 54 und 65 Jahren mit einer Betriebszugehörigkeit von zehn, bzw. drei Jahren können per Tarifvertrag ausschließlich aus wichtigem Grund entlassen werden, beispielsweise bei verhaltensbedingter Auffälligkeit wie Gewaltanwendung oder Arbeitsverweigerung (vgl. u.a. DE-Ga\_DK\_77, S.20). Die abweichenden Jahresangaben resultieren aus den Bestimmungen in den Tarifgebieten. Ausnahmen existieren bei Vorliegen eines Sozialplans im Kontext von ökonomisch bedingten Massenentlassungen, bei Änderungskündigungen, außer im Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden, sowie mit individueller Zustimmung der Tarifparteien. Außerdem gibt es, zusätzlich zu den gesetzlichen Mindestanforderungen, tariflich definierte beidseitige Kündigungsfristen, welche sich zwischen den Tarifgebieten unterscheiden. Die Staffelungen orientieren sich grundsätzlich an der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Während der Probezeit beträgt die Kündigungsfrist in Rheinland-Pfalz und Hessen zwei Wochen. In Nordwürttemberg-Nordbaden hingegen eine Woche innerhalb der ersten vier Beschäftigungswochen, danach ebenfalls zwei Wochen. In den ersten beiden Gebieten gilt anschließend ein Monat bis zu einem Maximum von sieben Monaten nach 20 Jahren Betriebszugehörigkeit. In letzterem zwei Monate bis zu sechs Monaten ab zwölf Jahren (vgl. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.29; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.29; DE-Wü\_RW-TV\_75, S.11f). Zudem existiert eine Gesamtbetriebsvereinbarung zur Zukunftssicherung für alle Standorte in Deutschland. Dieses Regelwerk schließt betriebsbedingte Kündigungen für unbefristet beschäftigte Mitarbeiter aus. Insofern sind die Optionen für das Unternehmen begrenzt auf Kündigungen aus wichtigem Grund. Zudem beinhaltet die Vereinbarung Maßnahmen zur langfristigen Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilität an den Standorten. Darin inbegriffen sind strategische Zukunftsbilder der Werke inklusive Investitionszusagen zur Nutzung von Marktchancen und Abfederung von Nachfrageschwankungen (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.109; DE-Ka\_IP-FL\_12). Betriebsbedingte Kündigungen können ergo nicht als Flexibilitätsinstrument interpretiert werden (vgl. u.a. DE-Wö\_IP-FL\_09; DE-Ga\_DK\_77, S.20; DE-Ma\_FB-FL\_03). Zudem sind Entlassungen vor dem Hintergrund der Anforderungen an qualifiziertes Personal auch unternehmerisch nicht immer sinnvoll (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13).

Per Betriebsverfassungsgesetz existiert das Instrument der Massenentlassungen, welche mitbestimmungspflichtig sind und die Erstellung eines Sozialplans zur Reduzierung der negativen Effekte auf die betroffenen Mitarbeiter erfordern. Dies wurde in Abschnitt 4.2.1 näher erläutert (vgl. DE-Wö\_FB-IB\_05; DE-Ga\_FB-IB\_06; DE-Ma\_FB-IB\_07; DE-Ka\_FB-IB\_08). In der Praxis stellt diese Maßnahme aufgrund der Gesamtbetriebsvereinbarung zur Zukunftssicherung nur eine theoretische Option dar. Das Instrument dient ergo nicht der Flexibilitätssteuerung, sondern kann nur aus strukturellen Gründen genutzt werden (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09).

### *6.3.1.3.2) Befristete Beschäftigungsformen: Saisonale und situative Entlastung*

Prinzipiell existieren drei Formen befristeter Konstellationen im praktischen Einsatz (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Reguläre Befristungen zwischen sechs und 24 Monaten gelten als langfristig. Ferienarbeiter und der Flexi-Pool, wie nachfolgend erläutert, sind kurzfristig angelegt. Erstere bieten in der Praxis den Vorteil des Ausgleichs höherer Arbeitsbelastungen in Kombination mit schnellen Reaktionsgeschwindigkeiten und im praktischen Durchschnitt geringen Fehlzeiten. Nachteile zeigen sich im Druck zur Übernahme nach Vertragsablauf bei fortbestehendem Bedarf und bei der Gefahr von Kettenverträgen auf der anderen Seite (vgl. DE-Wü\_DK\_85). Grundsätzlich existieren Layoffs/Recalls als temporäre Suspendierung des Arbeitsvertrags zur Kapazitätsreduzierung nicht in der deutschen Gesetzgebung. Vielmehr wird Arbeitnehmerüberlassung als Hauptmechanismus zur Flexibilisierung der Belegschaft genutzt (vgl. DE-Wö\_DK\_77, S.21; DE-Ga\_DK\_77, S.19; DE-Ma\_DK\_78, S.19; DE-Ka\_DK\_79, S.19).

#### *a) Reguläre befristete Arbeitsverträge: Sachgrundbezogene Entlastung bei Angestellten*

Befristete Arbeitsverträge werden in der Praxis nur nach betrieblichem Erfordernis neben der Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung geschlossen (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_35, S.3). Letztere sind in der Regel kostengünstiger (vgl. DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ka\_FB-FL\_04). Es existiert für beide Beschäftigungsformen per Gesamtbetriebsvereinbarung eine kombinierte Flexibilitätsquote von 8% in direkten Bereichen in Relation zur Stammebelegschaft (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_70, S.9). Das Verhältnis beider Personengruppen ist nicht geregelt. Eine Öffnungsklausel erlaubt die lokale Vereinbarung höherer Quoten bei Einigung der Betriebsparteien (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ka\_IP-IB\_16). So besteht in allen Werken, außer Wörth, eine Flexibilitätsquote von 12% gemäß lokalen Betriebsvereinbarungen (vgl. DE-Ga\_DK\_77, S.14; DE-Ma\_DK\_78, S.14; DE-Ka\_DK\_79, S.14). Das überwiegend genutzte Instrument in diesem Kontext stellt die Arbeitnehmerüberlassung dar. Auf die spezifischen Implikationen der Quotenregelung wird in Abschnitt 6.3.1.3.3 näher eingegangen.

Gemäß dem *Teilzeit- und Befristungsgesetz* beträgt die maximale Befristungsdauer 24 Monate mit insgesamt drei Verlängerungsoptionen innerhalb dieses Zeitraums (vgl. DE-Wö\_FB-IB\_05; DE-Ga\_FB-IB\_06; DE-Ma\_FB-IB\_07; DE-Ka\_FB-IB\_08). Zusätzlich besteht eine Öffnungsklausel für tarifliche Regelungen, wonach mittels sachlicher Begründung längere Einsatzzeiten individuell möglich sind. In Kassel beispielsweise bestehen Befristungsdauern bis zu 48 Monaten nach Verhandlung mit dem Betriebsrat (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Ka\_IP-FL\_12). Allerdings sollen befristete Arbeitsverhältnisse nicht für dauerhafte Arbeitsplätze eingesetzt werden (vgl. DE-WÜ\_RW-TV\_75, S.7). Das Vertragsverhältnis endet dann mit Ablauf des Befristungszeitraums oder nach Zweckerfüllung. Die Kündigungsfristen per Tarifvertrag sind dieselben wie bei unbefristeten Mitarbeitern (vgl. DE-Wö\_RW-TV\_73, S.28; DE-Ka\_RW-TV\_74, S.28f), mit Ausnahme des Tarifgebiets Nordwürttemberg-Nordbaden. Dort sind per Öffnungsklausel bei Befristungskonditionen oberhalb tariflicher Konditionen drei Monate vereinbart (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Der Betriebsrat besitzt die Möglichkeit sowohl Einstellungen, als auch Kündigungen befristeter Mitarbeiter während der Vertragslaufzeit unter Begründung zu widersprechen (vgl. u.a. DE-Ma\_DK\_79, S.14).

Theoretisch besteht die Beschäftigungsoption befristeter Mitarbeiter sowohl bei Angestellten wie auch Arbeitern. In der Praxis wird das Instrument insbesondere bei ersteren für spezifische Projekte und mit Sachgründen angewendet (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09), üblicherweise bis zu drei Jahren. In der Regel erhalten in Produktionsbereichen übernommene Leiharbeiter oder Ausbildungsabsolventen einen befristeten Arbeitsvertrag (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04). Allerdings stellen unbefristete Übernahmen, mit Ausnahme von Ausbildungsabsolventen, eher die Ausnahme als Ergebnis themenspezifischer Verhandlungen mit dem Betriebsrat dar, beispielsweise bei längerfristig erhöhtem Personalbedarf. In Würth wurde eine Kopplung an die Taktstufenplanung vereinbart (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_30, S.5). In Mannheim, Gaggenau und Kassel besteht eine Größenordnung von etwa 30 bis 50 Personen pro Jahr (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.6; DE-Ga\_RW-BV\_39, S.3; DE-Ka\_RW-BV\_55, S.3). Solche Ausnahmefälle werden als Übernahmestufe von der Arbeitnehmerüberlassung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis gewertet (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Wö\_IP-FL\_09). In diesem Sinne werden bei Reduzierungsanforderungen zuerst befristete Verträge gekündigt oder nach Auslauf nicht verlängert (vgl. u.a. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Ga\_DK\_77, S.4).

*b) Ferienarbeiter: Instrument zum saisonalen Personalausgleich in der Produktion*

Ferienarbeiter stellen ein klassisches Instrument der saisonalen Beschäftigung dar. Für studentische Aushilfskräfte findet die Flexibilitätsquote keine Anwendung. Die Nutzung des Instruments bedarf allerdings ebenso der Zustimmung des Betriebsrats, sowohl hinsichtlich Volumen, als auch Einsatzzeiträumen. Ziel ist die Entlastung der Stammbesatzung vorwiegend über die Sommermonate während der Haupturlaubsphase (vgl. DE-Wö\_DK\_81, S.3; DE-Ga\_DK\_77, S.16). Insofern sind sie das Mittel der Wahl zur temporären Stabilisierung des Produktionsprogramms und im Volumen an die jeweiligen Erfordernisse ausgerichtet. Dies impliziert jährliche Verhandlungen. Die Nutzung erfolgt in Produktionsbereichen und ist bei Angestellten praktisch unüblich (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04). Hauptsächlich werden Schüler und Studenten über den Zeitraum der Sommerferien eingesetzt. In Baden-Württemberg ebenso im Rahmen der Pfingstferien. Insgesamt werden Ferienarbeiter zwischen Mai und September beschäftigt. Dies kann bei entsprechendem Bedarf auch auf die Osterferien ausgedehnt werden (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_39, S.4). Der individuelle Einsatzzeitraum variiert zwischen den Werken und beträgt insgesamt zwischen vier und maximal zwölf Wochen. Letzteres in Kassel und Mannheim (vgl. DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ka\_FB-FL\_04; DE-Ma\_DK\_78, S.2). In Würth sind vier Wochen für Schüler und vier bis sechs Wochen für Studenten definiert. Das Maximum liegt bei acht Wochen (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_17, S.1). Die größte Anzahl an Ferienarbeitern findet sich mit bis zu 1.000 gleichzeitig beschäftigten Personen in Würth. Parallel dazu findet über den Sommerzeitraum ebenfalls eine Taktabsenkung statt, um trotz Einarbeitung die Produktqualität auch weiterhin zu gewährleisten (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09). In Mannheim und Kassel werden in der Regel bis zu 300 Personen eingesetzt (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04).

*c) Flexi-Pool: Kurzfristiger Personalausgleich in Produktionsbereichen nach Bedarf*

Eine zusätzliche Variante befristeter Vertragskonstellationen stellt der *Flexi-Pool* dar. Das Basisprinzip bildet die Arbeit auf Abruf (vgl. u.a. DE-Ga\_DK\_77, S.17). Anwendung findet das Instrument in direkten Produktionsbereichen, hauptsächlich bei Engpässen beispielsweise an Wochenenden (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Es handelt sich um einen befristeten Teilzeitvertrag mit einem vereinbarten Volumen zu leistender Arbeitsstunden innerhalb des Vertragszeitraums. In der Regel sind das 200 Stunden in sechs Monaten (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09; DE-Ga\_IP-FL\_10). Hierbei kann es zwischen den Werken Abweichungen geben, da das Instrument auf einer lokal abzuschließenden Betriebsvereinbarung beruht. Vertragserneuerungen sind in diesem Kontext unbegrenzt zulässig. Die einzelnen Einsätze können von Montag bis Samstag stattfinden (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_23, S.1) mit höchstens 20 Stunden pro Woche (vgl. u.a. DE-Ga\_DK\_77, S.17). In Mannheim kann bei Betriebserlaubnis auch an Sonn- und Feiertagen gearbeitet werden. Weiterführend besteht außerhalb der Semesterferien eine Beschränkung von zwei Einsätzen pro Woche für Studenten und Schüler, ansonsten maximal vier Tage (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_50, S.2; DE-Wö\_RW-BV\_23, S.1). Für jeden Einsatz wird ein ergänzender befristeter Vertrag geschlossen (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_12, S.1), wobei die tägliche Mindestbeschäftigungsdauer jeweils vier Stunden betragen muss, mit der Empfehlung für ganze Tage. Obgleich die Einsätze ungleichmäßig über den Vertragszeitraum verteilt sind, erhält ein Flexi-Pool-Mitarbeiter auch ohne Abruf monatlich ein konstantes Entgelt (vgl. DE-Wü\_DK\_85).

Hauptsächlich werden Studenten oder Schulabsolventen vor Aufnahme eines Studiums oder einer Berufsausbildung beschäftigt, vorwiegend positiv beurteilte Ferienarbeiter. Ziel ist die Entlastung der Stammbesetzung hinsichtlich eines kurzfristigen Fehlstandausgleichs im Rahmen einer optimierten Freischichtplanung oder zur Abfederung von Krankheitsausfällen. Die Steuerung erfolgt in Abstimmung mit dem Vorgesetzten und der Gruppe. Es soll dabei keine routinemäßige Einplanung erfolgen (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_23, S.1; DE-Ma\_RW-BV\_50, S.2; DE-Wö\_IP-FL\_09). Kassel stellt das einzige Werk dar, welches das Instrument ausschließlich in der Gastronomie nutzt (vgl. DE-Ka\_FB-FL\_04; DE-Ka\_IP-FL\_12). Auch Mannheim besitzt seit 2015 eine Pilotvereinbarung mit einer Laufzeit über zwei Jahre zur Probe. Das Kontingent beträgt das Äquivalent zu 50 Vollzeitkräften mit jeweils 300 Arbeitsstunden für einen Vertragszeitraum von einem Jahr. Bei Überschreitung erfolgt die Beendigung des Vertrags (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.8). In Würth und Gaggenau hingegen wird der Flexi-Pool seit einigen Jahren kontinuierlich und flächig angewendet, mit einem Kontingent von 350 (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_23, S.1), bzw. 200 Personen (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_39, S.3) für jeweils ein halbes Jahr Laufzeit. Insgesamt kann das Instrument insbesondere aufgrund der Kontingentierung im Vergleich zu Ferienarbeitern als weniger wichtig angesehen werden. Andererseits besitzt der Flexi-Pool eine divergierende Zielsetzung, nicht zum Massen- sondern Spontaneinsatz bei Fluktuationen (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.4; DE-Ga\_DK\_77, S.4; DE-Ma\_DK\_78, S.4).

### 6.3.1.3.3) Arbeitnehmerüberlassung: Funktion als Flexibilitätspuffer

In Deutschland ist die Arbeitnehmerüberlassung nur für Agenturen mit staatlicher Genehmigung erlaubt. Bei der Daimler AG existiert per Gesamtbetriebsvereinbarung die zusätzliche Obligation zur Tarifbindung des Verleihers (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_70, S.8). Die hauptsächliche Personalverantwortung obliegt dergestalt dem Dienstleister. Insofern besteht keine gesetzlich geregelte Kündigungsfrist für das Kundenunternehmen, da es sich nicht um eine Kündigung handelt. Die praktische Ankündigungsfrist zur Einsatzbeendigung beträgt in der Regel mindestens eine Woche (vgl. DE-Ma\_FB-IB\_07; DE-Wö\_DK\_76.S.17).

Die Nutzung des Instruments bedarf allerdings der Zustimmung durch den Betriebsrat (vgl. DE-Wö\_DK\_83, S.9). Insbesondere für Industrieunternehmen stellt Leiharbeit einen wichtigen Baustein der extern numerischen Flexibilität zum Ausgleich von Produktionsschwankungen dar. Dabei benötigen die Beschäftigten ähnliche oder vergleichbare Qualifikationen wie die jeweilige Stammebelegschaft (vgl. DE-Wü\_DK\_85). Per Gesetz existiert derzeit keine Begrenzung des maximalen Einsatzzeitraums, obgleich sich in 2016 eine Novelle zum *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz* in der Verhandlung befindet (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Per *Tarifvertrag zur Leih- und Zeitarbeit in der Metall- und Elektrobranche* ist die Höchstüberlassungsdauer auf 24 Monate beschränkt, wenn kein betrieblich zu vereinbarenden Sachgrund, z.B. durch spezifische, nicht intern verfügbare Qualifikationen, eine besondere Notwendigkeit bei Auftragspitzen oder für Vertretungsfälle vorliegt (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_24, S.1). In einem solchen Fall gilt der Einsatz ohne zeitliche Begrenzung. Allerdings befindet sich parallel zum Gesetz auch der Tarifvertrag in Neuverhandlungen (vgl. u.a. DE-Ga\_FB-IB\_06). Dementsprechend können die tatsächlichen Überlassungszeiten betrieblich variieren (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Ein dauerhafter Einsatz soll jedoch nicht angestrebt werden (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_24, S.1).

Zu Anfang des Abschnitts wurde im Rahmen befristeter Beschäftigung die kombinierte Flexibilitätsquote erwähnt. Die Regelungen der Gesamtbetriebsvereinbarung besitzen weitere Effekte auf die Beschäftigung von Leiharbeitern in direkten Bereichen. Indirekte Zeitarbeitnehmer zählen nicht zur Quote und werden ausschließlich lokal geregelt (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Es existiert ein separater Tarifvertrag für die Zeitarbeitsbranche, bzw. zusätzliche unternehmensspezifische Tarifverträge mit günstigeren Konditionen gegenüber dem Tarifvertrag der Metall- und Elektrobranche (vgl. u.a. DE-Ga\_DK\_77, S.15). Bei Überschreitung der zentral geregelten Flexibilitätsquote von 8% müssen allen Zeitarbeitnehmern in direkten Bereichen für zwölf Monate die Schichtzuschläge der Metall- und Elektrobranche im Sinne von *Equal Pay* gezahlt werden (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_70, S.9). Insgesamt erreicht das Gehalt eines Leiharbeiters dieselbe Höhe wie das eines vergleichbaren, direkten Beschäftigten. Um eine Erhöhung der Arbeitskosten zu vermeiden, wird in Gaggenau versucht, unterhalb der 8%-Quote zu bleiben, obgleich lokal die Option bis 12% vereinbart wurde, was etwa 350 Personen entspricht (vgl. DE-Ga\_DK\_77, S.15). Eine Überschreitung passiert eher in Extremsituationen, bevor im Netzwerk ein Produktionsstillstand auftritt (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). In Mannheim besteht das Spezifikum des Stichtagsbezugs für den 31. Januar zur jährlichen Messung (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.8). In

Wörth ist eine Stufenlogik zur Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern mit Kopplung an das Produktionsprogramm vereinbart. Das Maximum beträgt diesbezüglich 800 Personen (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_22, S.1). Leiharbeiter werden dann vorwiegend im Rahmen von Takterhöhungen angefordert (vgl. DE-Wö\_DK\_81, S.3). Der Einsatz in indirekten oder Angestelltenbereichen ist, bis auf Kassel, in jeweils separaten Betriebsvereinbarungen geregelt und kontingentiert. Dahingehend besteht in Wörth eine Grenze bei 150 und in Gaggenau bei 100 Leiharbeitern (vgl. DE-Wö\_FB-IB\_05; DE-Ga\_FB-IB\_06). In Mannheim existiert kein Kontingent. In der Praxis werden jedoch etwa 75 Personen beschäftigt (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Im Allgemeinen liegt der Einsatz bei Angestellten weniger im Fokus (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10).

Ohne Vorliegen eines Sachgrunds muss per Tarifvertrag nach 18 Monaten die Prüfung einer unbefristeten Übernahme und nach 24 Monaten ein Angebot erfolgen (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_24, S.1). In der Praxis gibt es grundsätzlich sowohl befristete, als auch unbefristete Übernahmen von Zeitarbeitnehmern, wobei letztere in den Werken überwiegen mit jeweils moderaten Anzahlen unter 100 Personen jährlich (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Ga\_RW-BV\_35, S.3; DE-Ma\_RW-BV\_44, S.62; DE-Ka\_RW-BV\_55, S.3). In Mannheim findet eine solche Diskussion etwa alle zwei Jahre statt (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Aufgrund der lokalen Vereinbarung von Sachgründen resultiert diese Obligation aus der Gesamtbetriebsvereinbarung, bzw. deren lokaler Adaptionen. Diese beinhalten Übernahmepflichten bei Überschreiten der vereinbarten Flexibilitätsquoten (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_55, S.3; DE-Ga\_RW-BV\_35, S.3). Bei Übertretung des maximalen Volumens gemäß Stufenlogik in Wörth für mindestens ein Quartal sollen unbefristete Übernahmen erfolgen (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_22, S.1). Die konkreten Volumina und Konditionen divergieren zwischen den Standorten. Ansonsten finden Übernahmen auf Anfrage der Fachbereiche bei Bedarf statt, wenn keine eigenen Mitarbeiter auf der lokalen *DMove-Personaldrehscheibe* zur Rotation verfügbar sind, genauer erläutert in Abschnitt 6.3.1.4.3. Übernahmen erfolgen zunächst auf diese Personaldrehscheibe (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_70, S.9). In der Praxis wird jedoch eher ein befristeter Mitarbeiter unbefristet übernommen, als ein Zeitarbeitnehmer (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10).

Arbeitnehmerüberlassung stellt in den Werken das wichtigste Element der extern numerischen Flexibilität dar (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.4; DE-Ga\_DK\_77, S.4; DE-Ma\_DK\_78, S.15; DE-Ka\_DK\_79, S.4), insbesondere in Produktionsbereichen als Instrument zur Absicherung von Marktzyklen. Bei Angestellten besteht eine geringe Nutzung, vorwiegend für spezielle Projektaktivitäten nach Bedarf (vgl. u.a. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Wö\_DK\_80, S.14). Im Falle einer notwendigen Reduzierung treten außerdem keine Restriktionen im Rahmen von Kündigungen auf (vgl. u.a. DE-Ga\_DK\_77, S.15). Damit stellt das Instrument die erste Wahl sowohl bei Kapazitätserhöhungen, als auch -verringerungen dar. Die Vorteile bestehen in der hohen Einsatzflexibilität sowie Wirtschaftlichkeit der Beschäftigung. Zudem wird eine Sicherung der Stammbellegschaft im Sinne eines kontinuierlichen, strategischen Flexibilitätspuffers erreicht (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_70, S.7). Die Verfügbarkeit geeigneten Personals über den externen Arbeitsmarkt hängt von der Region sowie Marktlage ab und ist insbesondere für weniger komplexe Montagetätigkeiten kein Problem. Die Abdeckung höherer Qualifikationserfordernisse und

Spezialisten stellt sich vor allem im Raum Nordhessen als schwierig heraus, da diese kein industrielles Ballungsgebiet darstellt (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ka\_IP-IB\_16). Insgesamt werden die Flexibilitätsquoten verstärkt mit Zeitarbeitnehmern gefüllt (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12). Die Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes könnte jedoch eine Veränderung herbeiführen, sollten weitere Restriktionen verabschiedet werden (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16), sodass in Zukunft eine neue Balance zwischen den Instrumenten gefunden werden müsste (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Im Vergleich zu den Wettbewerbern existieren bei Daimler jedoch geringe Quoten. So wurde von bis zu 30% Leiharbeit bei Audi oder VW berichtet. Ein überdehnter Einsatz kann allerdings zu Einbußen in der Produktqualität führen, weshalb eine Begrenzung sinnvoll sein kann (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14).

#### **6.3.1.4) Intern funktionale Flexibilität: Breite Personaleinsatzflexibilität und Qualifikation**

Bezüglich des Qualifikationsniveaus muss zunächst zwischen Arbeitsgruppen in Fließbandmontage- und mechanischen Fertigungsbereichen unterschieden werden. Grundsätzlich besitzen erstere geringere Qualifikationsanforderungen, was wiederum eine höhere Einsetzbarkeit von angelernten Zeitarbeitnehmern ermöglicht (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). In der Manufakturfertigung sind erfahrenere und qualifiziertere Mitarbeiter nötig (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10).

Die Differenzierung zwischen Montage- und Aggregatewerken führt bezüglich der Organisationsstrukturen zu Unterschieden der Qualifikationsanforderungen. Letztere umfassen sowohl mechanische, als auch Montagebereiche, überwiegend in Manufakturfertigung mit teils hohen Arbeitsumfängen pro Person und längeren Taktzeiten sowie sehr heterogenen Strukturen (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ka\_IP-FL\_12). In Kassel beispielsweise befindet sich lediglich ein Drittel der Produktionsmitarbeiter in den Montagen und zwei Drittel in den mechanischen Fertigungsbereichen (DE-Ka\_IP-IB\_16). Gaggenau beinhaltet wiederum die Spezialistenbereiche für Umformtechnik und zur Herstellung von Produktionsausrüstung. In Mannheim kommt die Besonderheit der Gießerei u.a. zur Herstellung von Motorblöcken hinzu (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Insgesamt ergibt sich die Notwendigkeit zum Einsatz ausgebildeter Fachkräfte, abhängig vom jeweiligen Produktionsschwerpunkt des Werks, da universell ein hoher Bedarf an qualifiziertem Personal für Instandhaltung und Wartung aufgrund des hohen Anlagevermögens in den Werken besteht (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ka\_IP-IB\_16). Dementsprechend stellt die Berufsausbildung einen wesentlichen Baustein der Nachwuchssicherung dar.

Im Montagewerk Wörth werden die vorgefertigten Einzelkomponenten und Aggregate in Fließbandproduktion zusammengefügt. Dadurch werden geringere Qualifikationsanforderungen impliziert. Die Montagebänder zum Fahrerhausbau sowie zur Endmontage organisieren den Großteil der beschäftigten Produktionsmitarbeiter in Taktfertigung. Weiterführend existieren einige mechanische Bereiche, wie der Rohbau mit Umfängen der Teilefertigung. Aufgrund der großen Variantenvielfalt und Kombinationsmöglichkeiten der Fahrzeuge ergibt sich allerdings auch in der Montage eine hohe Aufgabenkomplexität, welche ein entsprechendes Qualifizierungsniveau voraussetzt (vgl. DE-Wö\_DK\_84, S.11f). Dadurch ist in allen Werken eine



praxisorientierte Heranführung an konkrete Tätigkeiten, bzw. Nachqualifizierung neuer Mitarbeiter notwendig, insbesondere nach Abschluss einer 2-jährigen Ausbildung (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ka\_IP-IB\_16).

#### *6.3.1.4.1) Gruppenarbeitsstrukturen als Basis einer toyotistischen Organisation*

In den Gruppenarbeitsstrukturen der deutschen Werke, welche aufgrund der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats hinsichtlich der Arbeitsorganisation, zusätzlich zur konzernweiten Definition von TOS, per Gesamtbetriebsvereinbarung geregelt sind (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.2), gibt es universell die Rollen der Arbeiter, Meister, Gruppensprecher und Verantwortlichen der Zeitwirtschaft. Die letzten beiden werden meist in Personalunion vereint (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Per Definition stellt Gruppenarbeit die Zusammenarbeit der Mitglieder zur Durchführung einer gemeinsamen und ganzheitlichen Arbeitsaufgabe innerhalb eines inhaltlich abgegrenzten Bereichs dar. Einzelne Aufgaben werden unter den Mitgliedern verteilt (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.2). Die Strukturen unterscheiden sich nur marginal im Detaillierungsgrad zwischen der TOS-Basisbeschreibung und Gesamtbetriebsvereinbarung (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Wö\_IP-IB\_13).

Ziele der Gruppenarbeit sind im Wesentlichen der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, eine kontinuierliche Systemoptimierung sowie die Verbesserung der Arbeitssituation in Produktions- und produktionsnahen Bereichen. Die Gruppenarbeitsstrukturen sind in allen Werken eingeführt und umgesetzt (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.2), mit Ausnahme einiger direkter Bereiche in Mannheim (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Grundsätzlich gilt, dass je kleiner die Gruppengröße ist, desto höher gestaltet sich deren funktionale Flexibilität (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Diese sind stark bereichsabhängig. Idealerweise sollten maximal zwölf Mitarbeiter eine Arbeitsgruppe bilden. Ein Meister als erste Führungsebene leitet dann zwei Gruppen. Ausnahmen können von den Aufgabengebieten abhängen. In der Praxis zeigen sich allerdings größere Gruppengrößen mit höheren Führungsspannen. In der Zerspanung in Mannheim beispielsweise liegt die durchschnittliche Mitarbeiterzahl zwischen 20 und 25 pro Gruppe, in der Montage bei 35 bis 40 (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). In Wörth wiederum steht ein Meister bis zu drei Gruppen vor mit insgesamt etwa 30 bis 70 Arbeitern. Die Regel beträgt dort etwa 15 bis 20 Mitarbeiter pro Gruppe (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13).

Die Gruppenaufgabe umfasst neben den direkt produktiven Tätigkeiten zusätzliche Steuerungsaufgaben wie Urlaubs-, An- und Abwesenheits- oder Freischichtplanung für eine ausgeglichene Belastungssituation und Kontenspreizung (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_19, S.1) sowie die Arbeitseinsatz- und Rotationsplanung der Mitglieder oder die Durchführung von Gruppengesprächen zur Förderung der Zusammenarbeit (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.3). Dergestalt werden die Arbeitsgruppen als Experten in ihren Systemen angesehen mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen in Abstimmung mit dem jeweiligen Meister (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ka\_IP-FL\_12; DE; DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Wö\_IP-IB\_13). Die Gruppenautonomie wird unterstützt

durch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter am mitarbeitergetragenen KVP gemäß Gesamtbetriebsvereinbarung. Beinhaltet sind die Optimierung von Arbeitsabläufen, -umgebung, -organisation im Zusammenhang mit einer verbesserten Information und Kommunikation zwischen Führungskraft und Gruppe (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_67, S.3). Dergestalt sind die Gruppen formal verantwortlich für die Zielerfüllung, Personalbesetzung sowie das Arbeitsergebnis in Qualität, Quantität, Produktivität, Auslastung, Termintreue und Kosten (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.3). Damit sollen Wirtschaftlichkeit, eine verschwendungsfreie Prozessgestaltung, der Qualitätsstandard sowie die allgemeine Arbeitssituation und -sicherheit stetig gesteigert werden (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_67, S.3). In Gaggenau umfasst die Gruppenselbststeuerung auch die Einteilung der freiwilligen Wochenendarbeit. Der Meister wird als Eskalationsstufe eingebunden, wenn keine endgültige Entscheidung getroffen, bzw. Einigung innerhalb der Gruppe erzielt werden kann (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_32, S.4). Grundsätzlich sollte die Gruppenaufgabe ebenso indirekte Umfeldaufgaben im Sinne einer Arbeitsanreicherung, wie Prüfung, Materialbereitstellung, Wartung oder Instandhaltungstätigkeiten umfassen, um einseitige Belastungen zu reduzieren und die Abwechslung zu erhöhen (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_68, S.3; DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ga\_IP-IB\_14). Kassel eröffnet den Arbeitsgruppen im Werksvergleich einen überdurchschnittlichen Autonomiegrad. Dabei handelt es sich um eine ausgeprägte Form angereicherter Gruppenarbeit mit hoher Eigenverantwortung für die kontinuierliche Verbesserung im Arbeitssystem sowie das Qualitätsmanagement. Teilweise existieren Gruppen ohne permanente Meisterpräsenz, bei welchen eine Abstimmung vorwiegend zwischen Gruppensprecher und Gruppe stattfindet (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Ka\_RW-BV\_62, S.2). Im Allgemeinen nimmt der Grad an Autonomie jedoch mit zunehmend vordefinierten Produktionsprogrammen, zentralisierter Steuerung innerhalb des Produktionsnetzwerks und verketteten Anlagen ab, was im Sinne einer *Re-Taylorisierung* interpretiert werden kann (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Unterstützt wird dies durch eine reduzierte Aufgabenanreicherung infolge von TOS-Projekten, sodass die Gruppenaufgaben schlanker gestaltet werden. Das wiederum führt zu einfacheren Arbeitsplätzen mit negativen Rückwirkungen auf die Qualifikationsanforderungen (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16).

Da in den Aggregatewerken überwiegend an Einzelstationen gefertigt wird, existieren mehr Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Mitarbeitern innerhalb einer Gruppe, als dies in der Fließbandproduktion gewährleistet werden kann. Hintergrund ist, dass die Prozesse von der Stabilität und Geschwindigkeit der Maschinen jeweils individuell abhängig sind. In Montagewerken sind feste Kommunikationsstrukturen notwendig, wie ein regelmäßiges Gruppengespräch, da die Arbeitsgeschwindigkeit durch einen kollektiven Takt mit kontinuierlicher Einbindung der Mitarbeiter vorgegeben wird (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Je nach Fertigungsumfeld und Taktgebundenheit variieren ebenfalls die Schwerpunkte und Zielsetzungen der Gruppenaufgaben gemäß der Gesamtbetriebsvereinbarung (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_68, S.3ff).

Die Funktion des Gruppensprechers ist als Wahlamt für mindestens ein halbes Jahr pro Amtsperiode angelegt. Jede Gruppe wählt je nach Bereich ein bis maximal zwei Gruppensprecher aus ihrer Mitte (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.6; DE-Ga\_IP-IB\_14). Die Rolle ist ein Element zur

Forcierung teilautonomer Gruppenarbeit und Stärkung der Eigenverantwortung in den Arbeitssystemen (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). Ebenso finden regelmäßige Gruppengespräche zur Planung, Abstimmung, Koordination und Problemlösung statt, deren Vorbereitung und Durchführung in der Verantwortung des Gruppensprechers liegt (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.6). Sie bleiben allerdings in die Arbeitsprozesse voll eingebunden und erhalten eine wöchentliche Freistellung von einer Stunde pro Schicht für Sondertätigkeiten, wie der Vorbereitung von Gruppengesprächen (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Der Gruppensprecher dient als Sprachrohr der Mitarbeiter innerhalb der Arbeitsgruppe, als auch nach außen in der Kommunikation mit Nachbarbereichen (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Ga\_IP-IB\_14). Damit füllt er eine koordinierende Organisationsfunktion für die Gruppe aus. Da der Gruppensprecher keine Führungsverantwortung innehat, sind die Akzeptanz des Vorgesetzten sowie der Gruppe essentiell (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.5f). In Ergänzung zu diesen Grundfunktionen der Arbeitsorganisation etablierten sich in den Werken weitere Unterstützungsrollen nach den jeweils gewachsenen Strukturen und Bedürfnissen vor Ort. Beispielsweise gibt es in Wörth einen *Prozessunterstützer* pro Meisterei, einen gesonderten *Meisterstellvertreter* in Sindelfingen oder *Gruppenführer* (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). In Kassel und Gaggenau existieren solche offiziellen Zusatzfunktionen nicht, sondern vielmehr inoffizielle Unterstützer mit Sonderaufgaben. Außerdem werden verstärkt indirekte Umfeldaufgaben in die Gruppenarbeit mit einbezogen, korrespondiert mit dem überdurchschnittlichen Autonomiegrad (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16).

#### 6.3.1.4.2) *Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen*

Im Idealbild sollte innerhalb einer Arbeitsgruppe eine Gleichverteilung von Qualifizierung und Kompetenzen erreicht sein. Dadurch werden eine hohe Einsatzflexibilität und breite Verteilung von Aufgaben und Belastungen erzielt (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.5). Das tatsächliche Qualifikationsniveau sowie die Arbeitsteilung sind hingegen nicht einheitlich gestaltet. Das Ziel sind etwa 80% bis 90% Aufgabenbeherrschungsgrad aller Arbeitsschritte jeden Gruppenmitglieds mit Abstufungen im Sinne einer ausreichenden, nicht idealtypischen Qualifikationsstruktur. Dergestalt gibt es in den Gruppen einzelne Personen mit höherwertigen Tätigkeiten sowie Spezialistenfunktionen zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit bei spontanen Ausfällen (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Ga\_IP-IB\_14). Diese beinhalten Umfeldaufgaben und implizieren ein höheres Entgelt. Das trifft in beiden Organisationsprinzipien zu. Ergo muss auch ein Mitarbeiter in mechanischen Fertigungsgruppen mehrere Maschinen beherrschen (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Der Qualifizierungsbedarf wird zwischen dem Meister und der Gruppe ermittelt, wonach auf Gruppenvorschlag die Auswahl von Mitarbeitern für höherwertige Tätigkeiten stattfindet, als auch eine gemeinsame Qualifikationsplanung durchgeführt wird (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.5). So existieren in Wörth beispielsweise pro Gruppe etwa drei bis vier Spezialistenpositionen (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). In Mannheim gibt es Springerfunktionen in der Montagelinie der neuen Baureihen. Diese stellen reguläre Gruppenmitglieder mit Zusatzaufgaben wie Umfeldtätigkeiten dar, die über reine Montageaufgaben der restlichen Mitarbeiter

hinausreichen. Darin impliziert sind komplexe, verkettete Arbeitsschritte. Zudem sind hochqualifizierte Gruppenmitglieder als Lernbegleiter definiert (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15).

In den Produktionssystemen finden hauptsächlich arbeitsplatzbezogene Qualifizierungsformen statt. Dies kann on-the-job oder off-the-job erfolgen. Letzteres dann, wenn die Prozessstabilität infolge der Schulungsmaßnahmen gefährdet würde. Ersteres entweder im Rahmen des Anlernens oder bei Produktionsstillstand (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Grundsätzlich wird zur Sicherstellung der Aufgabenbeherrschung und Einsatzflexibilität auf eine kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter geachtet (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Off-the-job Maßnahmen finden vorwiegend an Lerninseln statt, welche innerhalb oder nahe des Produktionsbereichs situiert sind. Dadurch kann eine Einarbeitung neuer Mitarbeiter unter Lernbegleitung gewährleistet werden, ohne die Gefahr eines Produktionsausfalls (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ka\_IP-IB\_16). Lerninseln dienen ergo der Unterstützung beruflicher Entwicklung und Vertiefung vorhandener Kompetenzen der Berufsausbildung (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_70, S.12). In Mannheim existiert beispielsweise ein 3-tägiger Lernparcours für neue Mitarbeiter oder Ferienarbeiter, welcher die wichtigsten Arbeitsschritte enthält (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Die Begleitung erfolgt meist durch erfahrene Kollegen (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Zusätzlich gibt es spezifische Qualifizierungen für Spezialisten und Sonderfunktionen, wie beispielsweise den Gruppensprecher.

Ziele arbeitsplatzbezogener Qualifizierungsmaßnahmen sind insbesondere die Heranführung an und Vorbereitung für neue Arbeitsaufgaben, bzw. das Anlernen neuer Mitarbeiter (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Wü\_RW-GBV\_68, S.3). Dies erweist sich ebenfalls als wichtig im Rahmen der Aufnahme neuer Tätigkeiten bei Arbeitsplatzwechseln oder zur langfristigen Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten, wobei hier auf das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats zu achten ist (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_30, S.3; DE-Ma-RW-BV\_44, S.3). Zudem entsteht situativer Qualifizierungsbedarf bei Produktneuanläufen, technischen Innovationen oder sonstigen Veränderungen in den Arbeitssystemen zur Reduzierung des Fehlerrückfalls im laufenden Betrieb (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ka\_IP-IB\_16). Qualifizierungsmaßnahmen besitzen einen sehr hohen Stellenwert in der Praxis. Konkrete Strukturen sind bereichsabhängig gestaltet, sodass insbesondere Leistungsträger qualifiziert werden. Es existiert somit kein einheitliches Qualifizierungskonzept in den Produktionsbereichen, sondern die Durchführung bedarfsabhängiger Maßnahmen (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ka\_IP-IB\_16).

Weiterführend gibt es an jedem der vier Standorte eine interne Aus- und Weiterbildungsorganisation (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Die Gestaltung der internen Berufsausbildung obliegt primär der Unternehmensleitung in Kooperation mit dem Betriebsrat, da das Ausbildungssystem der Mitbestimmung unterliegt. Die Gewerkschaft ist kaum beteiligt (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Insofern werden die Inhalte durch das Unternehmen definiert, die Zusammensetzung der Ausbildungsgänge sowie jährliche Kontingente an Ausbildungsplätzen bedürfen der Vereinbarung (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Ga\_IP-IB\_14). Ausbildungspartner sind die zuständigen *Industrie- und Handelskammern*, welche die Ausbildungsinhalte mitgestalten (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13).

Die Berufsausbildung dient primär der Nachwuchssicherung qualifizierter Facharbeiter, insbesondere in den Aggregatewerken (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). In Mannheim sind dies jährlich über

50 Einstellungen (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.11) und in Gaggenau knapp 100 (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_36, S.10) mit der höchsten Ausbildungsquote im Konzern, gemessen an der Belegschaftsstärke (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). In Wörth beispielsweise befinden sich insgesamt über 500 junge Menschen in sechs technischen und drei kaufmännischen Ausbildungsgängen sowie fünf Studiengängen der dualen Hochschule (vgl. DE-Wö\_DK\_84, S.14). Die Verteilung zwischen den Ausbildungsgängen erfolgt in Abstimmung mit der Bedarfsmeldung der Fachbereiche. Dergestalt ist die Zusammensetzung an den Standorten abhängig von den vorherrschenden Berufs- und Produktionsstrukturen, wie z.B. Gießereimechaniker oder Mechatroniker in Mannheim (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Neben den klassischen, hochqualifizierten Absolventen werden auch geringerwertige Ausbildungsgänge etabliert, welche für einfachere Aufgaben wie Logistikfunktionen geeignet sind (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). In der Praxis sind die Absolventen allerdings in einigen Bereichen überqualifiziert (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14).

Nach Ausbildungsende werden beinahe alle Absolventen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen. Ein geringer Anteil erhält einen befristeten Arbeitsvertrag über zwölf Monate. Quoten werden per Gesamtbetriebsvereinbarung deutschlandweit (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_69, S.2) im Sinne einer freiwilligen Übernahmegarantie gewährt. Dadurch sollen auch langfristig Spezialistenfunktionen besetzt sowie die Produktqualität und Qualifikationsstandards eingehalten werden können (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13; DE-Ma\_IP-IB\_15). Insofern besitzt die Berufsausbildung in allen Werken einen sehr hohen Stellenwert (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16) und stellt zurzeit die wichtigste Möglichkeit geeigneten Fachkräftenachwuchses dar. So kann bei dauerhaft erhöhtem Bedarf auch die Ausbildungsquote gesteigert werden (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ma\_IP-IB\_15). Hierdurch kann ein flexibler Personaleinsatz gewährleistet werden. Auch in Krisensituationen wurden die Ausbildungskontingente nicht reduziert, sodass das System als wichtiges Element der Zukunftssicherung des Unternehmens verstanden wird (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12).

#### *6.3.1.4.3) Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz*

Insgesamt nimmt die breite Masse an Mitarbeitern in den Produktionsbereichen an der regulären Arbeitsplatzrotation innerhalb der Arbeitsgruppen teil. Spezialisten sind davon ausgenommen oder führen Rotationen auf einem separaten Aufgabenniveau durch (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14; DE-Ka\_IP-IB\_16; DE-Wö\_IP-IB\_13). Rotationen dienen dem flexiblen Personaleinsatz und -ausgleich in Bedarfssituationen und basieren auf multifunktionaler Einsatzfähigkeit (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). Teilnehmende Mitarbeiter besitzen innerhalb der Arbeitsgruppen eine vergleichbare Qualifizierung. Rotationssysteme können, wie bereits in Abschnitt 6.3.1.2 angemerkt, unter ausreichender Qualifikation der Mitarbeiter auch zur Etablierung von ausgedünnten Nacht- oder Sonderschichten angewendet werden (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_20, S.2).

Verleihungen qualifizierter Mitarbeiter werden im Rahmen eines kurzfristigen, flexiblen Personalausgleichs zwischen Kostenstellen genutzt (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11; DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Ka\_IP-IB\_16). Das geschieht unter Beratung zwischen der Gruppe und dem Vorgesetzten (vgl.

DE-Wü\_RW-GBV\_66, S.4). Die Einsatzdauer beträgt bis zu einem Monat. Versetzungen hingegen implizieren langfristige Zuweisungen anderer Arbeitsplätze für Zeiträume über einem Monat (vgl. DE-Wü\_DK\_85). Verleihungen sind ergo das erste Instrument zum bedarfsabhängigen Personalausgleich, insbesondere in den heterogen organisierten Aggregatwerken mit unterschiedlichen Auftragsituationen zwischen den Gewerken, sodass kurzfristig einzelne Maschinen besetzt werden können. In Montagewerken reichen solche Maßnahmen aufgrund des hohen Personalbedarfs nicht aus (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Ma\_IP-FL\_11). Permanente Versetzungen sind wiederum kein Instrument der Flexibilität, sondern eine Maßnahme zur dauerhaften Kapazitätsanpassung und grundsätzlich mitbestimmungspflichtig (vgl. DE-Wü\_DK\_85). Im Werk Mannheim scheitern solche Maßnahmen oftmals am Widerstand der Mitarbeiter und des Betriebsrats (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11).

Befristete Versetzungen werden häufig zu Qualifizierungszwecken eingesetzt (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_18, S.1). Zur beruflichen Weiterentwicklung vor allem direkter Produktionsmitarbeiter existieren gesonderte Verleihungs- oder Förderprogramme. Dabei werden die betreffenden Personen aus den Produktionsbereichen in höherwertige indirekte Funktionen wie Instandhaltung temporär versetzt und qualifizieren sich für solche Tätigkeiten auf Basis von praktischem Erfahrungslernen on-the-job. Diese Modelle existieren in Wörth mit einer Laufzeit zwischen sechs und 24 Monaten sowie in Gaggenau mit 24 bis 48 Monaten (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_18, S.3; DE-Ka\_RW-BV\_64, S.2; DE-Ga\_RW-BV\_34, S.2). Solche Programme sollen Teile des bestehenden Personals beruflich weiterentwickeln und zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mittels qualifizierter Belegschaft beitragen. Zudem wird temporärer Bedarf in indirekten Bereichen abgedeckt (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_18, S.1f; DE-Ga\_IP-IB\_14). In Mannheim existiert hierfür eine gesonderte Qualifizierungsgruppe mit fester Einsatzdauer und Arbeitsplatzrotation (vgl. DE-Ma-RW-BV\_44, S.6).

Abordnungen bedeuten befristete Einsätze in einem anderen Werk für mindestens einen Monat. Die Durchführung erfolgt vorwiegend aus Gründen des Personalausgleichs oder strukturell im Rahmen von Verlagerungen und bedarf der Abstimmung mit dem Betriebsrat. Eine befristete Abordnung beinhaltet eine maximale Einsatzzeit von sechs Monaten. Währenddessen erhält der betreffende Mitarbeiter eine Kompensationszahlung in Form einer Mobilitätspauschale (vgl. u.a. DE-Wü\_DK\_85; DE-Ga\_DK\_77, S.18). In Mannheim besteht historisch bedingt eine Sondersituation. In jeder ersten Jahreshälfte werden Abordnungen von der Bus- zur LKW-Produktion innerhalb des Standorts durchgeführt, begleitet durch die Maßnahme der Blockteilzeit, wie bereits eingangs in Abschnitt 6.3.1.2 erwähnt wurde. Dies lässt sich mit der Saisonalität der Geschäftszyklen begründen (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11; DE-Ma\_DK\_78, S.18). Überbetriebliche Einsätze sollen vor dem Hintergrund der Zumutbarkeit innerhalb einer Region erfolgen. Aufgrund der teilweise großen Distanz zwischen den Werken, als auch infolge der Ausgleichszahlungen wird das Instrument insgesamt als wenig wichtig angesehen und nur sehr selten bei besonderem Bedarf, beispielsweise in Krisensituationen, genutzt (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11; DE-Wö\_FB-FL\_01; DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ma\_FB-FL\_03; DE-Ka\_FB-FL\_04). Vorausset-

zung sind unterschiedliche Konjunkturzyklen der Standorte. Eine Anwendung erfolgt ausschließlich bei Produktionsmitarbeitern. Zum Personalausgleich insbesondere in den Aggregatwerken reichen meist Verleihungen zwischen den Kostenstellen (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12).

Personalentwicklungskonzepte sind ebenfalls im Rahmen des Rotationsprogramms *DMove* standortintern und -übergreifend durch unterschiedliche Arbeitseinsätze für Jungfacharbeiter etabliert (vgl. DE-Wü\_RW-GBV\_70, S.12). Das Modell findet Anwendung für alle neuen Mitarbeiter in den Produktionsbereichen sowie Ausbildungsabsolventen. Es beinhaltet ein Rotationskonzept mittels lokaler und überbetrieblicher Personaldrehscheibe für eine flexible Einsetzbarkeit und einen Beschäftigungsausgleich, wodurch befristete Versetzungen und Abordnungen impliziert werden (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11). Ziel ist Erfahrungslernen on-the-job innerhalb und zwischen den Werken zum Kennenlernen unterschiedlicher Arbeitssysteme, Bereiche und Aufgaben. Das System ist per Gesamtbetriebsvereinbarung im Grundsatz und durch lokale Betriebsvereinbarungen zur Anwendung definiert, da die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats tangiert werden. Die Einsatzdauer beträgt dabei sechs bis zwölf Monate. Der Zielbereich soll nach insgesamt 18 Monaten erreicht werden (vgl. u.a. DE-Wü\_RW-GBV\_70, S.4f; 12; DE-Ma\_RW-BV\_49, S.2; DE-Ka\_RW-BV\_65, S.2). Die maximale Zugehörigkeit eines Mitarbeiters zur Personaldrehscheibe beträgt 24 Monate (vgl. u.a. DE-Ka\_DK\_79, S.18).

#### **6.3.1.5) Zwischenfazit: Differenzierte High road-Flexibilitätsstrategie**

Grundsätzlich erfolgt zum Ausgleich von Schwankungen eine bedarfsorientierte Anwendung der Instrumente zur intern numerischen Flexibilität vor extern numerischen Maßnahmen. Prämisse ist die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Gruppenarbeit (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Wö\_RW-BV\_21, S.1). Unterschiede zwischen den Werken bestehen meist in Einzelthemen, weniger bei Grundmechanismen (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). Im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung wird die unilaterale Freiheit zur Flexibilitätssteuerung des Unternehmens als stark eingeschränkt beurteilt (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.3; DE-Ga\_DK\_77, S.3; DE-Ma\_DK\_78, S.3; DE-Ka\_DK\_79, S.3).

Intern numerische Instrumente werden prinzipiell im Rahmen von kurz- bis mittelfristigem Bedarf und extern numerische für tendenziell mittel- oder langfristige Anpassungen verwendet. Wobei die Zeitkostensteuerung den primären Mechanismus in beide Richtungen darstellt, gefolgt von Mehrarbeit. Im Vergleich der Werke lässt sich insbesondere in Gaggenau die verstärkte Nutzung letzterer erkennen, welche sich auf das Instrument der freiwilligen Wochenendschichten zurückführen lässt (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Alle Maßnahmen befinden sich permanent im Einsatz, mit Ausnahme der Mechanismen zum Krisenmanagement als letzte Optionen. So können Variationen in Betriebszeitmodellen, Zusatz- oder Absageschichten, Schließtage oder eine Veränderung der Schichtdauer jederzeit abgebildet werden, ohne dass Entgelte oder die Anzahl an Stammmitarbeitern betroffen sind (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09). Hierfür ist ein Puffer in den Arbeitszeitkonten notwendig, um Flexibilitätsspielraum zur Maßnahmen-

wahl bieten zu können (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12). Ein struktureller Schichtmodellwechsel impliziert jedoch Veränderungen in der Anzahl benötigter Arbeitskräfte, wodurch eine Wechselwirkung mit der extern numerischen Dimensionen aufgezeigt wird. Insofern stellt diese Option, oder die Einführung von Sonderschichtmodellen, die letzte Wahl der intern numerischen Flexibilität für längerfristigen Bedarf dar (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10; DE-Ka\_IP-FL\_12). Analog dazu existiert am Standort Würth das Spezifikum der Taktsteuerung als mittelfristiger Stellhebel mit einer Kombination aus Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilität und flächiger Personalwirkung (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_21, S.2). Das Instrument des technologischen Takts besitzt dabei insgesamt die größte Wirkung auf die Produktionskapazität (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.5). Parallel zur Steuerung über Schichtmodelle in Aggregatewerken wird der Takt erst dann verändert, wenn reine Arbeitszeitmaßnahmen nicht ausreichen (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09).

Bei längerfristigem Bedarf müssen ergo Instrumente der extern numerischen Flexibilität genutzt werden. In der Praxis arbeitspolitischer Verhandlungssituationen werden dabei oftmals Verknüpfungen zwischen den Maßnahmen hergestellt (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10). Arbeitnehmerüberlassung stellt das primäre Instrument zur Reaktion auf Schwankungen im Rahmen der extern numerischen Flexibilität dar, sowohl bei Kapazitätserhöhung, als auch -reduzierung. In Würth ist die Veränderung des Beschäftigungsstands direkt an die Taktsteuerung gekoppelt. Die restlichen Instrumente dieser Flexibilitätsdimension können als situative Ausgleichsmaßnahmen interpretiert werden. Ferienbeschäftigung beispielsweise zur Produktionsstabilisierung in der Sommerurlaubsphase (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09; DE-Wö\_RW-BV\_17, S.1; DE-Ga\_IP-FL\_10). Kombinationen von intern und extern numerischer Flexibilität treten verstärkt gewerketypisch auf. In Mannheim wird die Gießerei beispielsweise nur mit Stammpersonal betrieben und durch Übernahmen geeigneter Ausbildungsabsolventen. Daher werden zur regulären Flexibilitätssteuerung intern numerische Maßnahmen verwendet (vgl. DE-Ma\_IP-FL\_11).

Maßnahmen der intern funktionalen Flexibilitätsdimension besitzen zwei Grundfunktionen. Zum einen die Nachwuchssicherung qualifizierter Facharbeiter durch die betriebliche Berufsausbildung. Zum anderen zum Personalausgleich innerhalb oder zwischen den Werken. Beides betrifft vor allem Aggregatewerke, da hier ein höherer Bedarf an Spezialisten existiert und mittels Verleihungen oder Versetzungen im Rahmen von Einzelarbeitsplätzen ein situativer Ausgleich erfolgen kann. Insofern werden solche Maßnahmen vor der Nutzung extern numerischer Instrumente angewendet. Die arbeitsplatzbezogene Fort- und Weiterbildung in diversen Gestaltungsformen dient dabei der Herstellung einer breiten Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter zur Ermöglichung intern funktionaler Ausgleichsmechanismen.

Die nachfolgende Tabelle 31 zeigt eine Gegenüberstellung des verfügbaren numerischen Flexibilitätsrahmens zu den tatsächlich angewendeten Instrumenten in den Produktionsbereichen mit Datenstand 2015. Dieser Fokus ergibt sich aus der direkten Kapazitätswirksamkeit der Flexibilitätsmaßnahmen. Die Quoten beziehen sich jeweils auf das Arbeitsvolumen eines Vollzeitmitarbeiters (FTE - Full Time Equivalent) (vgl. DE-Wü\_DK\_87).



*Beispiel 1:* Die maximale Nutzung des tariflichen Mehrarbeitsrahmens von 20 Stunden pro Monat ergibt einen Zuwachs von 17% in Relation zur vertraglichen Netto-Arbeitszeit (abzgl. Urlaubsanspruch) einer FTE.

*Beispiel 2:* Die maximale Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung gemäß Betriebsvereinbarung in Wörth (800 Leiharbeiter) ergibt pro direkter FTE einen Kapazitätswachstum von 13%.

Tabelle 31: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Deutsche Standorte 2015)

Instrumente	Wörth		Gaggenau		Mannheim		Kassel	
	Rahmen <sup>1</sup>	Genutzt <sup>2</sup>	Rahmen <sup>1</sup>	Genutzt <sup>2</sup>	Rahmen <sup>1</sup>	Genutzt <sup>2</sup>	Rahmen <sup>1</sup>	Genutzt <sup>2</sup>
Ferienarbeiter <sup>3</sup>	3%	3,2%	3%	2,5%	3%	2,6%	3%	3,1%
Flexi-Pool <sup>4</sup>	2%	1,3%	1,2%	0,9%	2%	0%	0%	0%
ANÜ/Befr.	13%	11,2%	12%	7,9%	12%	16,9%	12%	11,7%
Mehrarbeit	17%	3,1%	17%	7%	17%	3,8%	17%	1,5%
FS-Konto (+)	21%	8,5%	21%	10,4%	21%	6,9%	14%	7,4%
FS-Konto (-)	-4%	0%	-3%	0%	-4%	0%	-5%	0%
Arbeitszeitverkürzung	-14%	0%	-14%	0%	-14%	0%	-14%	0%
Abordnungen (DMove) <sup>5</sup>	-7%	0%	-9,1%	0%	-9%	0%	-13,3%	0%
<b>Summe</b>	<b>+56/-25%</b>	<b>+27,3%</b>	<b>+54/-26%</b>	<b>+28,7%</b>	<b>+55/-27%</b>	<b>+30,2%</b>	<b>+46/-32%</b>	<b>+23,7%</b>

(Eigene Darstellung nach DE-Wö\_DK\_76, S.2; DE-Ga\_DK\_77, S.2; DE-Ma\_DK\_78, S.2; DE-Ka\_DK\_79, S.2)

#### Berechnungsgrundlagen Prozentwerte:

Basiswerte Instrumente Arbeitszeit ist Netto-Jahresarbeitszeit/FTE: ca. 1.400 Stunden

Basiswerte Instrumente Personalflexibilität ist direkte Stammbesellschaft der Arbeiter: 6.349 FTE (Wörth); 3.486 FTE (Gaggenau); 2.847

FTE Mannheim); 1.624 FTE (Kassel)

<sup>1</sup> Grundlagen nach Tarifvertrag und Betriebsvereinbarungen

<sup>2</sup> Basis Ist-Werte Berichterstattung Jahresendstand oder Jahresdurchschnitt

<sup>3</sup> Rahmenwert ist höchster Monatsstand/Jahr; Nutzungswerte im Jahresdurchschnitt verteilt auf 12 Monate

<sup>4</sup> Verrechnungswert 0,3 AK aufgrund Teilzeit und Stundenkontingent

<sup>5</sup> Grundlage Anzahl direkter Mitarbeiter in DMove mit geregelter Option zur Abordnung: 455 (Wörth); 317 (Gaggenau); 245 (Mannheim); 216 (Kassel)

Prinzipiell kann angemerkt werden, dass die vorhandenen Flexibilitätsbandbreiten in keinem der Werke vollständig genutzt werden. Auch in der Vergangenheit zeigt sich, dass die vorhandenen Maßnahmen zum Ausgleich von Marktschwankungen ausreichen. Strukturelle Elemente, wie Einstellungen oder Kündigungen sind nicht aufgeführt, ebenso wenig wie Kurzarbeit. Diese stellen weniger Optionen arbeitspolitischer Flexibilität dar, sondern repräsentieren vielmehr Ausnahmesituationen (vgl. DE-Wö\_DK\_76, S.6; DE-Wö\_IP-FL\_09). Das Instrument der Abordnungen dient ebenso als Kriseninstrument bei unterschiedlichen Konjunkturzyklen zwischen den Werken, bietet jedoch Flexibilitätspotential hinsichtlich der Personalreduzierung. Neueinstellungen von unbefristeten Arbeitskräften gelten als letzte Maßnahme der Wahl, was spiegelbildlich auch auf Kündigungen zutrifft. Insofern werden strukturelle Anpassungen in der Praxis weitgehend vermieden (vgl. u.a. DE-Wö\_DK\_76, S.2; DE-Ga\_DK\_77, S.2; DE-Ma\_DK\_78, S.2; DE-Ka\_DK\_79, S.2). Vorher werden die verfügbaren Instrumente zur flexiblen Beschäftigung mit divergierenden Zielsetzungen genutzt. In indirekten Bereichen wie der Instandhaltung betrifft dies eher interne Verleihungen oder Versetzungen als Maßnahmen

der intern funktionalen Flexibilitätsdimension (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.6). Im Rahmen von Reduzierungsanforderungen werden ebenfalls Optionen der natürlichen Fluktuation ohne Nachbesetzung durch Altersteilzeit oder Abfindungsangebote unterstützt (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09; DE-Ma\_IP-FL\_11). Eine Reduzierung der Berufsausbildung ist theoretisch denkbar, wird vor dem Hintergrund der Fachkräftesicherung jedoch nicht umgesetzt (vgl. DE-Ka-IP-FL\_12).

Insgesamt kann in den deutschen Werken von einer High road-Flexibilitätsstrategie gesprochen werden, mit einer großen Bandbreite verfügbarer Instrumente und Steuerungsmechanismen. In den vorherigen Abschnitten wurde auch die Fokussierung auf eine stabile Stammbesellschaft herausgearbeitet. Dies zeigt sich in der primären Anwendung intern numerischer sowie funktionaler Maßnahmen und der Nutzungsweise von extern numerischen Instrumenten. Letztere dienen vorwiegend dem Ausgleich von Konjunkturschwankungen und situativen, bzw. saisonalen Engpässen. Dadurch wird ein konstanter Flexibilitätspuffer erzeugt. Dies erscheint insofern notwendig, als dass strukturelle Maßnahmen wie betriebsbedingte Kündigungen oder Einstellungen in der Praxis teilweise regelungstechnisch eingeschränkt sind.

Die folgende Tabelle 32 zeigt abschließend die verfügbaren und genutzten Instrumente der Flexibilitätsdimensionen sowie die Stellung der vier deutschen Werke im internationalen Produktionsverbund als Ausprägung der extern funktionalen Flexibilität. Hierauf wird in Teilkapitel 6.4 näher eingegangen. Die Maßnahmen sind grob nach ihrer praktischen Wichtigkeit sortiert, obgleich eine solitäre Betrachtung nicht immer möglich erscheint. Weiterführend sind Implikationen zum Typus der angewendeten Flexibilitätsstrategie enthalten.

Tabelle 32: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Deutschland)

VoC-Modell		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional
Deutschland	CME	<b>Hohe Ausprägung:</b> - Kurzzeitkonten (Freischicht/Gleitzeit) - Mehrarbeit (definitiv/transitorisch) - Breite Schichtmodellvariationen („Baukästen“) - Arbeitszeitverlängerung (tariflich) - (Block-)Teilzeitmodelle - Langzeitkonten - Arbeitszeitverkürzung (tariflich) - Kurzarbeit	<b>Hohe Ausprägung:</b> <b>Toyot. Arbeitsorganisation:</b> - Teilautonome Gruppenarbeit - Job Rotation - Job Enrichment - Temporäre Verleihungen - (Befristete) Versetzungen - Abordnungen/DMove <b>Qualifizierung:</b> - Berufsausbildung am Standort - On-the-job Schulungen - Off-the-job Schulungen - Spezialistenqualifizierungen	<b>Mittlere Ausprägung (Formen Personalausgleich):</b> - Arbeitnehmerüberlassung - Reguläre Befristungen - Ferienarbeiter - Flexi-Pool <b>Strukturell (keine Flexibilität):</b> - Altersteilzeitprogramme - Abfindungspakete - Neueinstellungen/Übernahmen (selten) - Kündigungen (nicht betriebsbedingt)	<b>Koordinationsfunktionen:</b> - Triade-Kernmärkte - Leitwerke im internationalen Netzwerk - Hohe Produktkomplexität - Hohe Variantenvielfalt - Forschung & Entwicklung - Outsourcing im Rahmen strategischer Positionierung der Werke - Fokussierung auf Kernaktivitäten
	Praktische Flexibilitätsstrategie (High road – Institutionelle Koordination)	<b>Diversifizierte Qualitätsproduktion bei hoher Komplexität:</b> - Primäre Nutzung intern numerischer Instrumente: Kurzzeitkonten, Mehrarbeit, Schichtmodelle - Hohe Differenzierung intern numerischer Steuerungsmaßnahmen - Stabile Kernbelegschaft: Verbot betriebsbedingter Kündigungen & keine/kaum Neueinstellungen - Flexibilitätspuffer: Konstante Nutzung Arbeitnehmerüberlassung & situative Ausgleichsinstrumente - Toyotistische Arbeitsorganisation mit hoher intern funktionaler Flexibilität für Personalausgleich - Hoher Stellenwert Qualifikation: Betriebliche Berufsausbildung & diverse Qualifizierungsformen - Starke Mitspracherechte durch Betriebsräte an den Standorten und durch Gesamtbetriebsrat - Hohe Regelungsdichte durch Tarifverträge, Gesamtbetriebsvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen - Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen und Verhandlungen abhängig - Intern numerische/funktionale Maßnahmen kurz-/mittelfristig genutzt - Extern numerische Maßnahmen mittel-/langfristig genutzt			

(Eigene Darstellung)

Grundsätzlich lässt sich der starke Einfluss der koordinierten industriellen Beziehungen auf mehreren Ebenen feststellen. Im Rahmen der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats ist eine unilaterale Flexibilitätssteuerung durch das Unternehmen nicht möglich. Mit einigen Ausnahmen bedürfen alle Instrumente der Einbindung der Arbeitnehmervertretung. Letztlich bestätigt die empirische Studie die Annahmen zur Flexibilitätsgestaltung einer High road-Strategie vor dem Hintergrund der institutionellen Rahmenbedingungen einer CME in Deutschland.

### **6.3.2) Türkei: Eingeschränktes Instrumentarium mit Entwicklungspotential**

Das Werk in Aksaray stellt den zweiten Montagestandort der Marke Mercedes-Benz dar und besitzt Ende des Jahres 2015 eine Belegschaftsstärke von ca. 2.000 Mitarbeitern, was etwa einem Fünftel der Größe des Mutterwerks Würth entspricht (vgl. IN-GI\_DK\_12, S.16). Davon sind etwa 15% der Belegschaft Angestellte, sodass der größte Teil aus direkten Produktionsmitarbeitern besteht. Hinzu kommen Arbeitnehmer externer Dienstleister, wie in Abschnitt 6.3.2.3.3 ausgeführt wird (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01). Gegründet wurde der Standort im Jahr 1986 und dient der Produktion von überwiegend leichten und mittelschweren Modellen (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.15).

Die maximale Produktionskapazität des Werks Aksaray beträgt etwa 16.000 Fahrzeuge pro Jahr nach Angaben aus 2014 (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.24). Gegen Ende des Jahres 2015 kann eine Kapazität zwischen 14.500 und 22.000 Fahrzeugen, vorwiegend in Abhängigkeit der BNZ, realisiert werden, was den Entwicklungsprozess des Werks verdeutlicht. In 2016/17 wird das lokale Produktspektrum auf vier Modelle erweitert, inklusive der neuen Generation des Actros, was eine Erhöhung der Komplexität impliziert (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01). Insgesamt kann der Standort als reines Montagewerk beschrieben werden und besitzt diesbezüglich eine ähnliche Organisationsstruktur wie Würth, jedoch ohne koordinierende Funktionen im Netzwerk. Insgesamt finden Prozesse zur Erhöhung des Automatisierungsgrads im Rohbau sowie Produktneuanläufe statt, die eine Weiterentwicklung des Werks anzeigen (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01).

Insbesondere mit Würth und den brasilianischen Werken besteht ein enges Produktionsnetzwerk mit weitgehend gleichen Prozessabläufen und Standards bezüglich Ergonomie, Qualität und Produktionsphilosophie. Somit gilt die Unternehmenskultur von Daimler auch in Aksaray. Weiterführend findet ein regelmäßiger Austausch statt (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

#### **6.3.2.1) Industrielle Beziehungen: Kooperatives Verhältnis und Konsensorientierung**

Insgesamt lassen sich die industriellen Beziehungen in der Praxis als sehr kooperativ und ausbalanciert beschreiben, geprägt von einem Verhältnis gegenseitigen Respekts und einer hohen Kompromissbereitschaft und Lösungsorientierung hinsichtlich der Flexibilitätssteuerung auf beiden Seiten. Dies gilt sowohl auf Tarif-, als auch Betriebsebene (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04; TR-

Ak\_IP-FL\_03). Aktuell existieren jedoch Spannungen zwischen der Gewerkschaft und den Unternehmen, die größtenteils auf die Protestaktionen in 2015 zurückgehen, wie noch ausgeführt wird (vgl. TR-Ak\_ML\_21). Im Allgemeinen lässt sich das kooperative Verhältnis auch damit begründen, dass die Regierung keine aggressiven Gewerkschaften toleriert. Historisch betrachtet ist sie daher grundsätzlich eher arbeitgeberfreundlich gesinnt (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Diese Haltung wird auch durch die gemeinsamen Ziele repräsentiert, welche Produktionssteigerungen, einen beidseitigen Interessenausgleich, die Wahrung des Betriebsfriedens, eine vertrauensvolle Beziehungsgestaltung und das Prinzip der gütlichen Einigung beinhalten (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.12). Insgesamt ähnelt das türkische System industrieller Beziehungen der deutschen Struktur, mit einigen zentralen Unterschieden in der Rolle des Staats, der Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmerseite, Repräsentationsstruktur und den Rechten des Betriebsrats.

#### *6.3.2.1.1) Unternehmensexterne Gestaltung: Gewerkschaft und Arbeitgeberverband*

Wie bereits in Abschnitt 4.5.3 erläutert, sind türkische Gewerkschaften nach Branchen und Unternehmen organisiert. So können Arbeitnehmer durch unterschiedliche Gewerkschaften vertreten werden (vgl. TR-Ak\_ML\_19). In der Metall- und Elektroindustrie ist das primär *Türk Metal*. Die zweite Gewerkschaft ist die aggressivere, linksgerichtete *Birleşik Metal*, welche in der Tarifrunde 2015 für massive Streikaktionen verantwortlich zeichnete. Weiterführend besitzt die Regierung das Recht zur Beendigung von Streiks, offiziell zum Schutz der türkischen Wirtschaft. Dies geschah im Rahmen der Tarifrunde 2015 zum Schutz der arbeitgeberfreundlichen Gewerkschaft Türk Metal vor einer Übernahme deren Repräsentationsgebiete durch *Birleşik Metal* (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Erstere repräsentiert die Mitarbeiter bei Mercedes-Benz Türkei und bildet deren zuständige Tarifpartei. Der Sitz von Türk Metal befindet sich in Ankara (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.11) mit jeweils einer Zweigorganisation auf europäischer und anatolischer Seite (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Der Gewerkschaftsdachverband, welcher sie angehört, ist die *Türk-İş* als Konföderation türkischer Gewerkschaften (vgl. TR-Ak\_ML\_15; TR-Ak\_FB-IB\_02).

Der Arbeitgeberverband für Unternehmen der türkischen Metall- und Elektroindustrie ist *MESS*, welcher die arbeitgeberseitige Tarifvertragspartei darstellt (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.11) und in dem Mercedes-Benz Türkei Mitglied ist (vgl. TR-Ak\_FB-IB\_02; TR-Ak\_ML\_15). Weiterführend gehört er dem Dachverband *TISK* an, der wiederum die Mitgliedsverbände nach Branchen koordiniert. Außerdem existieren in der Türkei, wie in Abschnitt 4.5.2 aufgeführt, große Unternehmensgruppen, welche auch Mitglieder in den Arbeitgeberverbänden sind. In der betrachteten Branche stellt die Koç-Gruppe das prominenteste Beispiel dar. Diese besitzt einen massiven Einfluss auf die Verhandlungspositionen von MESS und unterhält beispielsweise die Produktion für Ford in der Türkei mit zahlreichen Mitarbeitern in der Automobilindustrie. Mercedes-Benz Türkei als Teil des Daimler-Konzerns ist kein Mitglied in einer solchen Unternehmensgruppe (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Die primäre Aufgabe von Arbeitgeberverbänden ist die Verhandlung von Tarifverträgen mit den Gewerkschaften (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.12). Dergestalt koordinieren sie die Unternehmen im Sinne einer kollektiven Interessenvertretung innerhalb einer Branche. Während den Tarifverhandlungen finden regelmäßige Beratungsgespräche zu Positionen und aktuellen Inhalten statt. Des Weiteren besitzen sie eine Informationsfunktion an die Arbeitgeber und fördern den Informationsaustausch untereinander. Zudem agieren sie als Lobbyisten in der politischen Landschaft, was ebenfalls für Gewerkschaftsdachverbände gilt (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04; TR-Ak\_ML\_15). Außerdem bieten die Verbände Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeiter, Angestellte und Arbeitgeber sowie Rechtsberatung für Unternehmen an. Damit besitzen die türkischen Arbeitgeberverbände vergleichbare Aufgaben, Funktionen und Strukturen wie die deutschen Äquivalente. Insgesamt lässt sich auf Tarifebene ein ausbalanciertes Machtverhältnis zwischen Arbeitgeberverband und Gewerkschaft konstatieren, wodurch stets eine konstruktive Lösungsfindung bei Verhandlungen angestrebt und erreicht wird. So ist auch Mercedes-Benz Türkei aktives Verhandlungsmitglied (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Gruppentarifverhandlungen zwischen MESS und Türk Metal finden üblicherweise alle zwei Jahre statt (vgl. TR-Ak\_FB-IB\_02). Der aktuelle Tarifvertrag wurde erstmalig auf drei Jahre abgeschlossen, was zu Kritik aufseiten der Arbeiter führte. Die Verhandlungsdauer beträgt im Durchschnitt etwa zwei bis drei Monate und beinhaltet ca. 60 Verhandlungsthemen beider Seiten (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Unternehmen, welche nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbands sind, verhandeln direkt mit der jeweiligen Gewerkschaft, können sich jedoch an den gültigen Gruppentarifvertrag von MESS anlehnen (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.75). Der Fokus der Tarifverhandlungen liegt auf Lohnerhöhungen. Weiterführend enthält der Gruppentarifvertrag Regelungen zu Arbeitszeiten, Mehrarbeitszuschlägen, der Konstitution des Betriebsrats, dem Lohngruppensystem, diversen sozialen Beihilfen, Disziplinarprozessen, Einstellungen und Beförderungen sowie Arbeitssicherheit und Betriebsordnung. Nicht-monetäre Inhalte gelten in Gleichbehandlung für alle Mitarbeiter (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.3; TR-Ak\_RW-TV\_05, S.15f, 29, 41, 48). Außerdem legen die Tarifparteien regelmäßige Berichte und Auswertungen zur Entwicklung der Tarifbeziehungen für den Europäischen Betriebsrat vor (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.75).

Grundsätzlich werden in der Türkei nur Arbeiter gewerkschaftlich repräsentiert. Angestellte, Führungskräfte, Geschäftsführer usw. sind nicht beinhaltet (vgl. TR-Ak\_ML\_19; TR-Ak\_RW-TV\_05, S.14). Dies kann als politische Entscheidung interpretiert werden, was den staatlichen Einfluss auf das Gewerkschaftssystem, wie in Abschnitt 4.5.3 angeführt, verdeutlicht (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Dementsprechend gelten auch Tarifverträge lediglich für diese Mitarbeitergruppe (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.73). Im Rahmen der Gewerkschaftsmitgliedschaft wird von jedem Mitarbeiter ein Mitgliedsbeitrag entrichtet, welcher Voraussetzung für die individuelle Gültigkeit tarifvertraglicher Regelungen ist. Die Mitgliedschaft stellt jedoch keine Pflicht dar. So können alternativ Solidaritätsbeiträge von Nicht-Mitgliedern entrichtet werden, wobei dann allerdings nicht das Tarifentgelt greift (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.14f). Sonstige Ausweitungsmechanismen der Repräsentation gibt es nicht. Tarifverträge gelten in der Türkei, ähnlich wie in Deutschland, branchenweit. In der Metall- und Elektroindustrie existiert daher ein Gruppentarifvertrag mit nationaler Geltung (vgl. TR-Ak\_ML\_15) für insgesamt etwa 145.000

Arbeitnehmer. Dieser enthält verpflichtende Rahmenbedingungen sowohl für Arbeitgeber, als auch Mitarbeiter (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.3, 73). Im Werk Aksaray liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei 100% der Arbeiter und systemisch nachvollziehbar bei 0% der Angestellten (vgl. TR-Ak\_FB-IB\_02).

Die Gewerkschaft zielt auf eine Sicherung von Harmonie und Koordination zwischen den Arbeitnehmern zur Wahrung des Betriebsfriedens. Unter den Gewerkschaften herrscht jedoch ein starker Wettbewerb um die Repräsentation der Belegschaften. Im Allgemeinen entfernen sie sich von den Mitarbeitern, was bereits in Abschnitt 4.5.3 erwähnt. Dergestalt besitzen die türkischen Gewerkschaften im Durchschnitt ein eher arbeitgeberfreundliches Image. Im Anschluss an die massiven Protestaktionen im April und Mai 2015, welche aus diesen Gründen gegen die Gewerkschaften gerichtet waren, starten diese den Versuch einer stärkeren Orientierung an den Mitarbeiterinteressen (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Insofern ist es Gewerkschaftsfunktionären und Regionalvertretern nach Zustimmung des Unternehmens auch erlaubt, Versammlungen und Anhörungen auf dem Werksgelände durchzuführen, was die Nähe zu den Mitarbeitern steigert (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.21f). Insbesondere in kleineren Betrieben dient die Gewerkschaft der Überwachung der Arbeitnehmerrechte. Solche Probleme treten bei Mercedes-Benz Türkei in der Praxis kaum auf, da auf Rechtskonformität geachtet wird. Jedoch besitzen die Gewerkschaftsmitarbeiter üblicherweise nur begrenzte Rechtskenntnisse, was deren Effektivität und Effizienz zur Interessensvertretung hemmt (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

#### *6.3.2.1.2) Unternehmensinterne Gestaltung: Tarifvertraglich konstituierter Betriebsrat*

Die Repräsentation der Mitarbeiter vor Ort geschieht durch die Institution des Betriebsrats (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Mit dessen Gründung nutzt die Gewerkschaft deren gesetzliche Vertretungsbefugnis im Unternehmen. Letzteres besitzt die Pflicht zur Anerkennung gemäß tariflicher Bestimmungen (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.12). Dergestalt bilden die Betriebsräte, obwohl organisatorisch zu einem gewissen Grad getrennt, lokale Repräsentanten der Gewerkschaft und sind auch immer Gewerkschaftsmitglieder. Damit kann der türkische Betriebsrat faktisch eher als komplementäre Verlängerung des Zugriffs der Gewerkschaft interpretiert werden, statt als unabhängige Institution (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Der Tarifvertrag stellt weiterführend das einzige schriftliche Regelwerk dar. Während alle weiteren, darauf aufbauenden, bilateralen Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Betriebsrat mündlich auf Vertrauensbasis geschlossen werden (vgl. TR-Ak\_ML\_19; TR-Ak\_IP-IB\_04).

Die Organisation und Konstitution des Betriebsrats ist definiert durch den Branchentarifvertrag der türkischen Metall- und Elektroindustrie (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.22ff). In Aksaray gibt es acht bis zehn Betriebsräte, geleitet durch einen Vorsitzenden sowie ab 50 Mitarbeitern im Unternehmen unterstützt durch einen Stellvertreter. Der Betriebsratsvorsitzende in Aksaray ist seit etwa 30 Jahren im Amt und kann als ‚lokaler Patron‘ beschrieben werden. Bis zum November des Jahres 2015 wurden die lokalen Betriebsräte von der Gewerkschaft aus der

Belegschaft ausgewählt. Seitdem finden Wahlen unter den Mitarbeitern statt. Die Veränderung lässt sich auf die umfangreichen Protestaktionen desselben Jahres zurückführen, als Indiz für die angestrebte, verstärkte Mitarbeiterorientierung (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Im Unterschied zur Betriebsratsorganisation an den deutschen Standorten erfüllen die Amtskollegen in der Türkei ihre Sonderaufgaben zusätzlich zur regulären Arbeit. Dies führt in der Praxis oftmals zu Diskussionen zwischen Unternehmen und Gewerkschaft. Ersteres plädiert für eine Beibehaltung der Arbeitspflicht von Betriebsräten (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Der Anteil bezahlter Freistellung für Betriebsrats- und Gewerkschaftstätigkeiten ist per Tarifvertrag abhängig von der Unternehmensgröße geregelt. Zwischen 51 und 200 Arbeitnehmern gelten zwei Stunden Freistellung pro Woche. Drei Stunden bis 500 Mitarbeitern, vier Stunden bis 1.000 Beschäftigte und 7,5 Stunden darüber hinaus. Für den Betriebsratsvorsitzenden gelten umfassendere Zeitkontingente. Diese betragen eine Stunde pro Tag bis 50 Mitarbeiter, zwei Stunden bis 200 Arbeitnehmer, drei Stunden bis 500 Beschäftigte, vier Stunden bis 1.000 Mitarbeiter und 7,5 Stunden darüber hinaus. Letzteres entspricht einer vollständigen Freistellung unter Betrachtung der Regelarbeitszeiten, wie in Abschnitt 6.3.2.2 aufgezeigt wird. Der Vorsitzende wird grundsätzlich für die Tagschicht eingeteilt. Nach Aufforderung der zuständigen Gewerkschaftsstelle kann er seine Aufgaben auch außerhalb des Betriebs wahrnehmen (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.22ff). Die Gestaltung der lokalen industriellen Beziehungen, als auch die Entscheidung zur Gründung eines Betriebsrats sind nicht durch die Konzernzentrale beeinflusst und finden in Eigenverantwortung des türkischen Standorts statt (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Der Betriebsrat besitzt eine Koordinationsfunktion zwischen Gewerkschaft, Unternehmen und Mitarbeitern (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Ergo divergiert die institutionelle Organisation zumindest formal von der deutschen, gesetzlich verankerten Trennung beider Institutionen. Abstimmungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensvertretern finden in einem regelmäßigen, wöchentlichen Turnus statt (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). So ist der Betriebsrat für die Wahrung des Betriebsfriedens sowie für die Gestaltung harmonischer industrieller Beziehungen verantwortlich (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.18f), kümmert sich um die Lösung von Problemen zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern nach einem mehrstufigen Eskalationsprozess bis zur Einbindung der Gewerkschaft in letzter Konsequenz (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.25f). Weiterführend obliegt dem Betriebsrat die Überwachung der Anwendung des Tarifvertrags, als auch die Verhinderung gesetzeswidriger Handlungen. Außerdem dient er als Sprachrohr zur Belegschaft bei der Kommunikation organisatorischer Veränderungen oder bei der Auszahlung von Boni durch das Unternehmen oder die Gewerkschaft (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Der Betriebsrat als Gewerkschaftsvertretung besitzt überwiegend Beratungsrechte und keine echte Mitbestimmung (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.3). Insbesondere Arbeits- und Betriebszeitthemen liegen dabei im Fokus, wie die Definition und Veränderung von Schichtmodellen, Schichtzeiten oder Sonn- und Feiertagsarbeit. Eine Zustimmung ist hingegen bei der jährlichen Mehrarbeitsplanung erforderlich sowie bei der Einführung und fortlaufenden Protokollierung von Arbeitszeitkonten für Produktionsmitarbeiter oder der Ansage von Schließtagen im Rahmen von Kol-

lektivurlaub. Soll der Ausgleichszeitraum von Arbeitszeitkonten erweitert werden, ist wiederum eine Sondervereinbarung mit der Gewerkschaft nötig. Diese Punkte werden in Abschnitt 6.3.2.2 näher erläutert (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03; TR-Ak\_IP-IB\_04). Beratungspflicht gilt für betriebliche Themen wie Arbeitskleidung, Speisepläne oder Hygienestandards (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.54ff). Außerdem obliegen Disziplinarmaßnahmen der gemeinsamen Beratung in einem paritätisch besetzten Disziplinarausschuss für Betriebe ab 50 Mitarbeitern (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.31). Bei Abordnungen, Einstellungen oder Kündigungen wiederum ist eine Zustimmung des Betriebsrats oder bilaterale Beratung lediglich optional, was einen Unterschied zu Deutschland darstellt (vgl. TR-Ak\_ML\_15). Auch die Definition von werksstrategischen Inhalten geschieht unilateral durch das Unternehmen (vgl. TR-Ak\_ML\_19).

Des Weiteren besitzt der Betriebsrat mittels der Organisation der individuellen Zustimmung der Mitarbeiter zu Arbeitszeitthemen, welche gesetzlich erforderlich ist, eine erhebliche Machtposition durch das Mittel der Beeinflussung entweder für oder gegen das Unternehmen. HR als Prozesspartner nimmt dabei eine koordinierende Rolle zwischen Betriebsrat und Management ein. Dementsprechend besitzen persönliche Gespräche zur Lösungsfindung auf beiden Seiten einen hohen Stellenwert. Ernsthafte Konflikte sind in der Praxis eher selten. Veränderungstendenzen lassen sich jedoch durch die sich wandelnde Einstellung der jüngeren Belegschaft erkennen. Diese fordert eine aggressivere Haltung des Betriebsrats, als auch ein weniger patriarchalisches Verhältnis zur Belegschaft (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

### **6.3.2.2) Intern numerische Flexibilität: Mehrarbeit als primärer Steuerungsmechanismus**

Die Grundlage möglicher Schichtmodelle bildet am Standort Aksaray der gültige Branchentarifvertrag, welcher die gesetzlich definierten, individuellen Arbeits- sowie Pausenzeiten übernimmt und anwendet. Hiernach kann die Festlegung der konkreten Schichtzeiten durch den Arbeitgeber erfolgen (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.33, 104).

Die arbeitsvertragliche Regelarbeitszeit beträgt 45 Stunden pro Woche. Dies beinhaltet 7,5 Stunden an sechs Tagen für Arbeiter, sodass der Samstag als regulärer Arbeitstag mit eingeschlossen ist. Das gilt jedoch nicht für Angestellte, welche in einer 5-Tage-Woche verfahren, wodurch eine alternative Verteilung der Arbeitsstunden impliziert wird (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01). Die maximale tägliche Arbeitszeit liegt bei elf Stunden, bzw. 7,5 Stunden in Lackierung und Rohbau per gesetzlicher Sonderregelung. Nachtarbeit gilt in der Türkei für den Zeitraum zwischen 20:00 Uhr und 06:00 Uhr und ist lediglich für Arbeitnehmer über 18 Jahren zulässig. Von einer Nachtschicht ist dann die Rede, wenn mehr als die Hälfte der Arbeitszeit innerhalb dieser Periode stattfindet (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.7). Hierfür entsteht dann die Obligation zur Zahlung von Zuschlägen in Höhe von 10% per Tarifvertrag (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.46). Auch Teilzeitarbeit ist per Gesetz möglich. Dieses Instrument findet bei Mercedes-Benz Türkei allerdings weder für Arbeiter, noch Angestellte praktische Anwendung in Aksaray, sodass hierauf nicht weiter eingegangen werden soll (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_DK\_06, S.8).



Im Gegensatz zu den tariflichen Optionen in Deutschland existiert in der Türkei keine Flexibilität der arbeitsvertraglichen Arbeitszeit. Erhöhungen finden über das Instrument der Mehrarbeit statt (vgl. TR-Ak\_ML\_08; TR-Ak\_FB-FL\_01), während eine Verringerung zu Lohnabzug führt. Ergo sind Wochenarbeitszeiten unter 45 Stunden mit proportionaler Gehaltsreduzierung möglich, werden aber in der Praxis nicht genutzt (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.8; TR-Ak\_ML\_13). Die nachfolgende Tabelle 33 zeigt die tatsächlichen Arbeitszeiten am Standort Aksaray mit Datenstand für das Jahr 2014.

Tabelle 33: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standort Türkei)

Standort	Jahresarbeitszeit ( $\bar{\varnothing}$ in h)	
	Arbeiter	Angestellte
Aksaray	2.020	1.974

(Eigene Darstellung nach TR-Ak\_DK\_06, S.2)

#### 6.3.2.2.1) Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle

Die Standard-BNZ im Werk Aksaray beträgt 90 Stunden pro Woche und ist theoretisch bis 135 Stunden erweiterbar. Im Rahmen des regulären Schichtmodells wird in zwei Schichten verfahren mit Früh- und Spätschicht zu jeweils 7,5 Stunden an sechs Arbeitstagen. Grundsätzlich besitzt das gesamte Werk ein einheitliches Schichtmodell, ohne die Differenzierung der deutschen Standorte (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.7; TR-Ak\_ML\_12). Dabei befinden sich die Fahrerhausmontage sowie der finale Fahrzeugaufbau in Fließbandproduktion, während die Hausteilefertigung des Rohbaus keine Taktung besitzt (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01). Der Ausbau der BNZ beinhaltet zwei Optionen. Zum einen mittels Schichtverlängerung auf üblicherweise 8,5 Stunden. Damit liegt der regelmäßig genutzte Standard bei einer Stunde pro Schicht. In der Praxis existiert eine Bandbreite zwischen 0,5 und zwei Stunden. Temporär ist ebenso eine Anhebung auf maximal elf Stunden denkbar. Eine realistische Verlängerung beinhaltet jedoch eine regelmäßige Schichtzeit von 9,5 Stunden nach praktischer Erfahrung. Schichtverkürzungen sind bis zur Standardschichtzeit von 7,5 Stunden realisierbar, als Obligation zur Einhaltung der arbeitsvertraglichen Pflichten ohne Gehaltskürzungen. Die Änderung der Schichtzeiten bedarf in beide Richtungen der Abstimmung mit der Gewerkschaft sowie einer Ankündigungsfrist von einer Woche. Schichtverlängerungen werden sehr häufig genutzt und stellen ein wichtiges Instrument zur Kapazitätssteuerung dar (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_IP-FL\_03).

Die zweite Möglichkeit zur Erhöhung der BNZ besteht durch die strukturelle Ausweitung des Schichtmodells auf einen regelmäßigen 3-Schicht-Betrieb (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.7; TR-Ak\_ML\_12). Dies impliziert die Etablierung einer Nachtschicht mit einer Schichtzeit von 7,5 Stunden an sechs Tagen, was mit einer Ankündigungsfrist von einer Woche möglich ist. Auch hierfür ist die Abstimmung mit der Gewerkschaft notwendig (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01). Unter Anwendung dieser Maßnahme kann die BNZ auf das Maximum von 135 Stunden pro Woche und 22,5 Stunden am Tag ausgedehnt werden. Diese Möglichkeit gilt sowohl für Montagebereiche, als auch die mechanische Fertigung (vgl. TR-Ak\_ML\_12). Nach praktischer Erfahrung wird die

Nachtschicht nicht eingeführt, da hiermit Kostensteigerungen, als auch erhebliche Planungsprozesse verbunden sind (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01).

Eine dritte Option zur Kapazitätserhöhung ist das ‚Einfrieren‘ der Urlaubnahme durch das Unternehmen im Rahmen einer arbeitgeberseitigen Urlaubssteuerung ohne definierte Verzögerungsfrist (vgl. TR-Ak\_DK\_07). Als letzte Maßnahme kann ein kontinuierlicher 7-Tage-Betrieb ermöglicht werden, was die Arbeit an Sonn- und Feiertagen mit einschließt. Beides muss mit der Gewerkschaft abgestimmt werden und inkludiert die Obligation zur Zahlung von Zuschlägen für gesamte Tage (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03), als auch die individuelle Zustimmung der betreffenden Mitarbeiter. Letzteres gilt nicht für den Werkschutz oder sonstige Mitarbeiter mit technischer Notwendigkeit zur Anwesenheit (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.36). Das praktisch realisierbare Maximum im Rahmen eines Produktionshochlaufs ist jedoch beschränkt durch die logistischen Begrenzungen der Produktionsversorgung (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03).

Eine Reduzierung der BNZ kann über Schichtabsagen oder Schließtage erfolgen. Die Anwendung geschieht bedarfsabhängig und bedarf einer Vereinbarung mit der Gewerkschaft, dem lokalen Betriebsrat sowie einer Ankündigungsfrist von einer Woche. Die Absage einzelner Schichten schließt hingegen eine Frist von einem Tag ein (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01). Im Rahmen der unternehmerischen Urlaubssteuerung können Schließtage durch das Instrument des *Kollektivurlaubs*, ergo der verpflichtenden Einplanung, realisiert werden, was den gesetzlichen Regelungen entspricht. Die Ansage bedarf der Zustimmung und individuellen Beantragung durch die jeweiligen Mitarbeiter (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.7; TR-Ak\_RW-TV\_05, S.38), als auch einer Regelung mit der Gewerkschaft (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Übersteigt die Anzahl der Schließtage den individuellen, bzw. restlichen Urlaubsanspruch, wird als zweite Stufe des Kollektivurlaubs ein Teil des Anspruchs aus dem Folgejahr vorgezogen. Die letzte Option bildet die Ankündigung unbezahlten Urlaubs. Auch hierbei wird die Einwilligung der Belegschaft benötigt. Diese Maßnahme wird in der Praxis jedoch nicht genutzt (vgl. TR-Ak\_DK\_07). Eine weitere Option, insbesondere zur Anwendung bei längerfristigen Schließungen, ist nach gesonderter Vereinbarung mit dem Betriebsrat die Bezahlung von 50% des regulären Gehalts im Rahmen von Betriebsruhetagen, was die praktikabelste Unterstützungsmaßnahme zum Kollektivurlaub darstellt. Dies schließt keine staatlichen Leistungen ein und ist nicht als Kurzarbeit zu verstehen. Auch Schichtverkürzungen können in Ausnahmesituationen im Rahmen dieses ‚*Halblohnmodells*‘ gesteuert werden. Dementsprechend erfolgt eine Bezahlung der Hälfte des Arbeitsausfalls (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Grundsätzlich sind Absageschichten oder die Einplanung von Schließtagen, wie auch Schichtverkürzungen in der Praxis eher selten. Nichtsdestotrotz stellen dies wichtige Maßnahmen dar, wenn jeweiliger Bedarf besteht (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01).

Weiterführend existiert einmal pro Jahr eine feste Blockschließung zwischen dem ersten April und 31. Oktober, welche in der Regel eine volle Woche beträgt. Das impliziert die Ansage von Kollektivurlaub. Übersteigt die Maßnahme diesen Zeitraum oder findet zwischen dem ersten November und 31. März statt, wird nach erwähnter Abstimmung die Gehaltszahlung in dieser Zeit um 50% reduziert. Die Blockschließung bedarf einer Ankündigungsfrist von einem Monat

sowie der Abstimmung mit Gewerkschaft und Betriebsrat (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01). Grundsätzlich Entstehen bei der Ankündigung von Schließtagen, neben der Frage um deren Genehmigung, Diskussionen mit der Arbeitnehmervertretung um die Behandlung im Sinne der Urlaubnahme, oder alternativ in Krisenzeiten zur Nutzung eines Arbeitszeitkontos (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Letztere Option wird in Abschnitt 6.3.2.2.3 erläutert. Das Instrument der Blockschließung wird in der Praxis als sehr wichtig erachtet (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01).

Die Veränderung des Arbeits- und Betriebszeitmodells geschieht in Abhängigkeit zur Produktionsprogrammplanung. Innerhalb der Planungszeiträume sind moderate Anpassungen möglich. Größere Veränderungen, wie die Umgestaltung des Schichtmodells, werden in der jeweils nachfolgenden Planungsperiode nach Bedarf realisiert. Die Wahl der Instrumente erfolgt nach Diskussion und Beratung mit dem Betriebsrat, bzw. der Gewerkschaft, etwa zur Durchsetzung eines vorgezogenen Schichtbeginns zur dauerhaften Schichtverlängerung. Ersterer verhält sich meist kooperativ und ist einer begründeten Argumentation des Unternehmens zugänglich. Ablehnungen hingegen sind selten. In diesem Kontext bringt der Betriebsrat auch die Gestaltungsvorschläge der Mitarbeiter mit ein, sodass eine einvernehmliche Lösung zur Kapazitätssteuerung gefunden werden kann. Die häufigste Maßnahme ist das Schieben von Schließtagen, beispielsweise auf Brückentage. Jedoch bestehen die Mitarbeiter mittlerweile auf einer erhöhten Planbarkeit der Maßnahmen, sodass in der Praxis eine Reduzierung flexibler Steuerungsmöglichkeiten bemerkt wird (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03; TR-Ak\_IP-IB\_04).

Taktveränderungen bedürfen einer Ankündigungsfrist von einem Tag (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.7). Im Jahr 2015 erfolgten allerdings eine Taktstabilisierung in der Montagelinie sowie eine Taktthomogenisierung zwischen den Produktionsbereichen (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Die Maßnahmen zielen auf die Vermeidung negativer Qualitätseffekte durch Störungen oder Unregelmäßigkeiten im Produktionsablauf ab. Initialisiert wurde die Veränderung durch ein TOS-Projekt. Eine erneute, strukturelle Anpassung der Taktgeschwindigkeit wird 2016 realisiert, vor dem Hintergrund eines Produktneuanlaufs. Insofern kann dies weniger im Rahmen der Flexibilitätssteuerung, sondern vielmehr als Reaktion auf sich verändernde Arbeitsumfänge und Aufgabenkomplexität interpretiert werden. Erstere wird dementsprechend in der Praxis vorwiegend über Maßnahmen der Arbeitszeit realisiert, nicht über den Aspekt der Geschwindigkeit (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03).

#### *6.3.2.2.2) Mehrarbeit als definitive und transitorische Überstunden*

Gemäß dem türkischen Arbeitsgesetz existiert ein maximales Mehrarbeitsvolumen von 270 Stunden pro Jahr und Mitarbeiter. Parallel zu den Definitionen der Arbeits- und Betriebszeiten ist auch diese Grenze in den Branchentarifvertrag übernommen. Jedoch sind keine Sanktionsmaßnahmen bei einer Überschreitung beschrieben (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.34; TR-Ak\_IP-FL\_03). Mehrarbeit entsteht bei Überschreiten der wöchentlichen Regelarbeitszeit von 45 Stunden. Zudem sind Überstunden gemäß gesetzlichen Bestimmungen in definitiver, als auch transitorischer Form möglich. So können für jede geleistete Mehrarbeitsstunde 1,5 Stunden

in Freizeit ausgeglichen werden (vgl. TR-Ak\_ML\_20; TR-Ak\_DK\_06, S.11). Die gesetzliche Zuschlagshöhe bei Mehrarbeit beträgt universell 50%. Die tarifliche Zuschlagshöhe entspricht 100% des regulären Stundenlohns (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04; TR-Ak\_ML\_14). Fällt Mehrarbeit mit Nachtarbeit zusammen, werden beide Zuschläge bezahlt. Sonn- und Feiertagsarbeit wird prinzipiell als Mehrarbeit für den gesamten Arbeitstag gewertet. Im letzteren Fall muss zusätzlich Urlaubsgeld entrichtet werden, sodass an Feiertagen insgesamt ein Tagesentgelt in Höhe von drei regulären Löhnen entsteht (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03; TR-Ak\_RW-TV\_05, S.35f).

Im Rahmen der operativen Produktionssteuerung wird Mehrarbeit jährlich in die Planung mit einbezogen. Richtwert für ein Normaljahr mit durchschnittlicher Programmebelegung ist eine Stunde pro Schicht, was etwa 15% der regulären BNZ entspricht (vgl. TR-Ak\_DK\_07; TR-Ak\_IP-FL\_03). Insofern kann die Regelmäßigkeit, der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Schichtverlängerung, bestätigt und als Normalbetrieb interpretiert werden. Veränderungen sind unterjährig möglich, sodass eine Variation der BNZ entstehen kann (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Arbeiter erhalten einen Ausgleich für geleistete Mehrarbeit in Form von Zuschlägen, die monatlich ausbezahlt werden. Die Saldierung erfolgt wöchentlich (vgl. TR-Ak\_ML\_14). Die Wandlung in transitorische Überstunden hingegen ist von den Mitarbeitern nicht gewünscht (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.11). Ungeplante Mehrarbeit bedarf der Vereinbarung, bzw. Genehmigung vonseiten des Betriebsrats, als auch einer Ankündigungsfrist von einem Tag als Schichtverlängerung, sodass eine kurzfristige Einplanung realisiert werden kann. Dies passiert vorwiegend im Rahmen von Störungen oder weiteren Sonderfällen (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_DK\_07; TR-Ak\_IP-FL\_03). Die Leistung von Mehrarbeit bedarf zudem der Zustimmung der Belegschaft. Hierbei unterstützt der Betriebsrat das Unternehmen durch aktive Überzeugungsarbeit, Erläuterung der Hintergründe sowie Sammlung der Unterschriften (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Grundsätzlich benötigt Mehrarbeit ebenso der betrieblichen Anweisung, um als solche gewertet und bezahlt werden zu können (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.105).

Insgesamt wird Mehrarbeit als zentrales Instrument für direkte Produktionsmitarbeiter angesehen und regelmäßig eingesetzt. Bei Angestellten findet sie keine Anwendung, da dort, wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird, ein Gleitzeitkonto existiert. Mehrarbeit bildet die einzige, probate Möglichkeit und den primären Mechanismus zur Durchführung von Schichtverlängerungen oder Zusatzschichten, ohne dass weiterer Personalbedarf entsteht (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_DK\_06, S.9). In Aksaray werden die gesetzlichen Mehrarbeitsgrenzen üblicherweise eingehalten (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Übertretungen werden jedoch aufgrund der niedrigen, branchentariflichen Durchschnittslöhne der Arbeiter von den Arbeitsinspektoren gebilligt (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

#### *6.3.2.2.3) Option für Arbeitszeitkonten: Nutzung vorwiegend als Kriseninstrument*

Alternativ zur Nutzung von Mehrarbeit ist für Produktionsmitarbeiter die Einführung eines (kollektiven) Arbeitszeitkontos möglich, nach einer Ankündigungsfrist von einer Woche. Per

Gesetz ist dafür eine Vereinbarung mit der Gewerkschaft nötig sowie die individuelle Zustimmung der betroffenen Beschäftigten. Das Instrument eröffnet ergo eine Option zur Saldierung von Zusatz- und Ausfallstunden (vgl. TR-Ak\_DK\_07). Im Rahmen der Etablierung eines Arbeitszeitkontos entfällt die Zahlungsobligaton von Mehrarbeitszuschlägen, sowohl in Geld, als auch im Rahmen eines Freizeitäquivalents. Grundlage zur Anwendung ist eine gemeinsame Protokollierung mit der Gewerkschaft, sodass keine Mehrarbeit angerechnet wird (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Das Instrument funktioniert nach den gleichen Prinzipien wie in Deutschland und kann als komplementär zu den Mehrarbeitsregelungen interpretiert werden. Die Lage der Arbeitszeit ist dabei unerheblich (vgl. TR-Ak\_ML\_13).

Der Ausgleichszeitraum für Arbeitszeitkonten im Rahmen von unregelmäßig verteilter Arbeitszeit ist gesetzlich auf maximal zwei Monate festgelegt, was deutlich kürzer ist, als die deutschen Regelungen. Im Rahmen der BNZ-Steuerung als Abweichung von der definierten Regelarbeitszeit würde das beispielsweise einen Kontenaufbau von einem Monat bedeuten, gefolgt von einer Reduzierungsobligation im Folgemonat. So könnte in ersterem eine Schichtverlängerung bis 8,5 Stunden und in letzterem eine Schichtverkürzung auf 6,5 Stunden zum Ausgleich der Arbeitszeitkonten angesagt werden (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Bei Aufnahme in den Tarifvertrag können im Sinne einer Öffnungsklausel als Erweiterung bis zu vier Monate vereinbart werden. In Krisenzeiten sind auch längere Zeiträume möglich (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_IP-FL\_03). Dergestalt sind Ausweitungen auf ein oder 1,5 Jahre nach Abschluss einer Sondervereinbarung mit Gewerkschaft und Betriebsrat zum Ausgleich von längerfristigen Werkschließungen umsetzbar (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Wenn nach Ablauf des gültigen Zeitraums kein Ausgleich erreicht wird, müssen positive Salden als Mehrarbeit ausgezahlt werden (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.13).

In Angestelltenbereichen findet das Instrument des Arbeitszeitkontos im Rahmen eines Gleitzeitensystems Anwendung. Dabei ist ein Zeitkorridor von +60/-30 Stunden implementiert. Gebucht werden Stunden über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.11). Überschreitungen der positiven Kontengrenze werden zu Jahresende ersatzlos gelöscht, was im Jahr 2015 eine Untersuchung der Arbeitsinspektoren auslöste. Ein betreffender Abschlussbericht liegt zum Ende der Datenerhebung nicht vor. Alternativ müsste die Auszahlung dieser Stunden durchgeführt werden. Im Fall einer Unterschreitung der negativen Kontengrenze erfolgt eine separate, monatliche Akkumulation und letztlich der Abzug vom Jahresendbonus. Der Abbau von gebuchten Überstunden erfolgt dann flexibel entweder stundenweise oder bis zu zwei Tagen in Folge (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Da Angestellte nicht gewerkschaftlich repräsentiert werden, ist eine Information an den Betriebsrat lediglich optional. Insofern kann die Nutzung eines Gleitzeitkontos unilateral aufgrund Unternehmensentscheidung erfolgen (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.11; TR-Ak\_FB-FL\_01).

Im derzeitigen Branchentarifvertrag der türkischen Metall- und Elektroindustrie sind keine Regelungen zum Thema der Arbeitszeitkonten aufgenommen (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Sowohl bei Mercedes-Benz Türkei, als auch bei anderen lokalen Unternehmen sind Ausgleichszeiten von

einer Woche bei Produktionsmitarbeitern etabliert, sodass die üblichen Mehrarbeitsregelungen und nicht das Instrument des Arbeitszeitkontos Anwendung finden (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Eine praktische Erweiterung auf einen oder zwei Monate, bzw. längere Perioden wird im Rahmen der Etablierung der Maßnahme nur in Krisen- oder Ausnahmesituationen realisiert (vgl. TR-Ak\_ML\_15). Dies wurde zuletzt im Zuge der globalen Wirtschaftskrise im Jahr 2009 angewendet, zur Ermöglichung der kostenneutralen Unterschreitung der regulären Schichtzeit von 7,5 Stunden. Auch für Angestellte findet die Umsetzung des gesetzlich maximalen Ausgleichszeitraums ausschließlich dann statt, wenn dies aufgrund der äußeren Lage nötig erscheint (vgl. TR-Ak\_ML\_21; TR-Ak\_DK\_06, S.10f). Eine Anwendung des Instruments für Arbeiter würde derzeit zu Spannungen zwischen Gewerkschaft und Unternehmen führen. Somit erscheint deren Zustimmung, neben der starken Opposition der Mitarbeiter, als praktisch nicht möglich. Die allgemeine Präferenz der Mehrarbeitsregelungen lässt sich durch die niedrigen tariflichen Stundensätze erklären, welche mit den Zuschlägen im Durchschnitt angehoben werden. Ein direkter Zeitausgleich würde ergo negative Folgen für die Bereitschaft zur Leistung von Überstunden bei den Produktionsmitarbeitern nach sich ziehen (vgl. TR-Ak\_ML\_21).

So finden Arbeitszeitkonten außerhalb von Krisenzeiten lediglich im Rahmen von Projektarbeiten Anwendung und besitzen keine praktische Relevanz in direkten Produktionsbereichen (vgl. TR-Ak\_ML\_20; TR-Ak\_DK\_06, S.4). Die geltenden Regelungen, als auch die sozialen Hintergründe schließen gleichermaßen die Etablierung eines Langzeitkontos aus. In Angestelltenbereichen stellt das Gleitzeitkonto hingegen ein wichtiges Flexibilitätsinstrument dar, welches sich in regelmäßiger Nutzung befindet, sodass hier die gesetzlichen Mehrarbeitszuschläge eingespart werden können. Dies verdeutlicht den Steuerungsunterschied aufgrund der gewerkschaftlichen Repräsentationsstruktur in der Türkei (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.11f; TR-Ak\_FB-FL\_01).

#### *6.3.2.2.4) Kurzarbeit als Instrument zum nationalen Krisenmanagement*

Das Kurzarbeitsmodell in der Türkei besitzt eine Programmlaufzeit von standardmäßig drei Monaten. Nach Regierungsentscheidung ist jedoch eine Verlängerung auf maximal sechs Monate möglich. Voraussetzung zum Eintritt eines Unternehmens ist ein Arbeitsausfall in Höhe von einem Drittel der regulären Arbeitszeit. Des Weiteren ist eine Vereinbarung zwischen Unternehmen und Gewerkschaft, bzw. Betriebsrat notwendig sowie die Zustimmung der türkischen Arbeitsagentur. Die Ankündigungsfrist zur Einführung beträgt zwischen einer und vier Wochen. Die Regelungsgrundlagen sind sowohl gesetzlich definiert, als auch zur Anwendung im Branchentarifvertrag konkretisiert (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_DK\_06, S.14). Während der Laufzeit werden staatliche Subventionen für den Arbeitgeber im Sinne eines Kurzarbeitergelds entrichtet. Die Höhe beläuft sich auf 40% bis maximal 80% des Mindestlohns für die gesamte genehmigte Laufzeit (vgl. TR-Ak\_DK\_07).

Ziel der Anwendung des Instruments ist die Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen. Im Unterschied zu Deutschland ist die Maßnahme allerdings nur in nationalen Krisensituationen

nach Regierungsentscheidung verfügbar, nicht für einzelne Unternehmen. So stellte Kurzarbeit während der globalen Wirtschaftskrise 2009/10 ein wichtiges Mittel zum Krisenmanagement dar. Die Anwendung betrifft dann sowohl Arbeiter, als auch Angestellte (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.14; TR-Ak\_DK\_07; TR-Ak\_ML\_08).

### **6.3.2.3) Extern numerische Flexibilität: Personalausgleich bei Sonderbedarf**

Während des Erhebungszeitraums ist die Bandbreite der Dimension im Sinne der praktischen Flexibilitätssteuerung auf den Ausgleich besonderer Bedarfssituationen beschränkt, sodass extern numerische Maßnahmen kaum als Teil der regulären Strategie zur Reaktion auf Marktschwankungen verstanden werden können (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Die Liberalisierung der Arbeitnehmerüberlassung in 2016 bietet zukünftig eine Möglichkeit zur geregelten Nutzung des Instruments im Sinne eines Flexibilitätspuffers zur Generierung von faktischer Beschäftigungsflexibilität (vgl. TR-Ak\_ML\_21). In Anlehnung an die derzeitigen Entwicklungen kann eine Angleichung der türkischen zur deutschen Flexibilitätsstrategie im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten erwartet werden. Dies stellt einen Entwicklungspfad dar.

#### *6.3.2.3.1) Strukturelle Instrumente: Keine Nutzung zur Flexibilitätsteuerung*

Festeinstellungen sind sowohl bei Produktionsmitarbeitern, als auch bei Angestellten weniger wichtig und kein Teil der praktischen Flexibilitätssteuerung (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01). Per Tarifvertrag sollen im Bedarfsfall zunächst nahe Verwandte verstorbener Mitarbeiter berücksichtigt werden, was als Indiz der kulturellen Prägung gewertet werden kann (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.63). Prinzipiell können Einstellungen mit einer Prozessdauer von einem bis zwei Monaten nach unilateraler Unternehmensentscheidung durchgeführt werden (vgl. TR-Ak\_DK\_07; TR-Ak\_FB-FL\_01). Das sind in der Regel unbefristete Verträge. Der Personalbedarf bei direkten Mitarbeitern richtet sich nach den Erfordernissen der Produktionsplanung. Bei Einigung zwischen Werkleitung und Personalabteilung in Aksaray erfolgt eine Anfrage zur Genehmigung nach Istanbul als Verwaltungszentrale der Türkei. Weiterführend existiert ein definiertes Kontingent für Neueinstellungen durch die Konzernzentrale in Stuttgart, welches an die Vorplanung angelehnt ist. Bei Überschreitung ist eine gesonderte Zustimmung des Personalvorstands notwendig, bevor weitere Einstellungen getätigt werden (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Dies impliziert eine direkte Einflussnahme aus Deutschland (vgl. TR-Ak\_DK\_07). In der Praxis werden vorher versetzte Mitarbeiter auf freiwilliger Basis rückversetzt, wenn diese nicht bereits über sechs Monate in der neuen Aufgabe beschäftigt sind (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.62).

Zur Reduzierung der Belegschaftsstärke in direkten Bereichen ist eine Vereinbarung mit der Gewerkschaft, bzw. dem Betriebsrat notwendig. Maßnahmen für Angestellte sind aufgrund der gewerkschaftlichen Repräsentationsstruktur unilaterale Unternehmensentscheidungen (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03; TR-Ak\_FB-FL\_01). Kündigungen aus betrieblichen Gründen sind gemäß türkischem Arbeitsgesetz prinzipiell möglich. Dabei wird eine Abfindungsobligation impliziert,

welche einen senioritätsabhängigen Bestandteil beinhaltet. Kündigungsfristen, Abfindungen und Begründungspflichten wurden detailliert in Abschnitt 4.5.1 erläutert (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.21). Im Branchentarifvertrag werden die gesetzlichen Modalitäten übernommen. Dies gilt ebenso für die Möglichkeit der Umwandlung von Fristen in eine äquivalente Entschädigung auf Basis des jeweiligen Entgelts (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.55f). Während der Probezeit kann hingegen eine fristlose und nicht begründungspflichtige Kündigung bei schlechter Beurteilung erfolgen (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.129). Die Probezeit mit maximal zwei Monaten Dauer bildet einen Teil der dreimonatigen Kandidaturphase eines neuen Mitarbeiters per Tarifvertrag. Erst im Anschluss gilt ein Beschäftigter als regulär unbefristet (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.63f, 128).

Alternativ kann aus wichtigem Grund gekündigt werden. Solche Ursachen sind dann im Arbeitsgesetz, Tarifvertrag oder der Betriebsordnung definiert. In diesen Fällen entstehen keine Obligationen zur Einhaltung von Kündigungsfristen oder Zahlung von Abfindungen. Mögliche Gründe sind u.a. Widerspruch gegen Versetzung innerhalb der Grenzen des Stadtbezirks, Verursachung von Gefahren oder Schäden, Alkohol- oder Drogenkonsum, die Nutzung von Waffen oder Maschinen ohne ausdrückliche Anweisung, ehrverletzendes oder unmoralisches Verhalten sowie Störung des Betriebsfriedens. Entlassungen aufgrund legaler gewerkschaftlicher Aktivitäten sind per Tarifvertrag verboten (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.20, 62ff, 109ff).

In der Praxis sind zur Personalreduzierung zwei Instrumente verfügbar. Zuerst werden freiwillige Ausscheidensvereinbarungen mit einem Abfindungspaket nach gesetzlichen Standards plus vier bis sechs Monatsgehälter in Abhängigkeit von Seniorität und Position angewendet (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.21; TR-Ak\_FB-FL\_01). Die zweite Maßnahme stellen Massenentlassungen ab 30 betroffenen Mitarbeitern dar (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03), welche aus wirtschaftlichen, strukturellen, betrieblichen oder technischen Gründen möglich sind. Die gesetzlichen Grundlagen sind dabei in den Branchentarifvertrag übernommen (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.69). Abfindungsobligation sowie Kündigungsfristen entsprechen individuellen Kündigungen (vgl. TR-Ak\_DK\_07). Dergestalt existieren definitorische Grenzen, relativ zur Unternehmensgröße, wie in Abschnitt 4.5.1 beschrieben. Der zeitliche Bezug zur Durchführung umfasst jeweils einen Monat. Jedoch sind eine Vorinformation 30 Tage vor einer geplanten Anwendung gegenüber dem Arbeitsministerium, der türkischen Arbeitsagentur, als auch dem Betriebsrat sowie die Zustimmung des Arbeitsamts erforderlich, was eine Beweisführungspflicht des Unternehmens mit einschließt (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_ML\_16). Ebenso muss eine dokumentierte Beratung mit dem Betriebsrat stattfinden, um negative Effekte auf die Belegschaft zu minimieren. Dies beinhaltet auch die Mitarbeiteranzahl sowie den Zeitraum zur Durchführung der Maßnahmen (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.21). Eine bindende schriftliche Vereinbarung wie in Deutschland wird nicht abgeschlossen (vgl. TR-Ak\_ML\_15). Letztmalig wurde das Instrument im Rahmen der globalen Wirtschaftskrise im Jahr 2009 nach Vereinbarung mit der Gewerkschaft angewendet (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03; TR-Ak\_ML\_12). Die Auswahl der betreffenden Mitarbeiter erfolgt primär aus Verhaltens- oder Leistungsgründen (vgl. TR-Ak\_DK\_07). Zunächst sind befristete Arbeitnehmer vor unbefristeten Stammmitarbeitern betroffen (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03).



Neben unbefristeten Einstellungen sind ebenfalls Maßnahmen der Personalreduzierung nicht im Sinne der Flexibilitätssteuerung zu verstehen. Letztere werden ausschließlich in Krisensituationen angewendet, wenn alle restlichen Instrumente nicht ausreichen. Grundsätzlich haben jedoch freiwillige Abfindungspakete Vorrang (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.4, 21). Die Maßnahme der Altersteilzeit hingegen existiert nicht in der Türkei (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01).

#### *6.3.2.3.2) Befristete Beschäftigungsformen: Flexibilität mit engen Restriktionen*

Grundsätzlich ist bei Mercedes-Benz Türkei die Nutzung von befristeten Arbeitsverträgen unter den in Abschnitt 4.5.1 beschriebenen Restriktionen möglich. Diese Mitarbeiter sind dann für eine vorbestimmte Dauer direkt im Unternehmen unter Vertrag (vgl. TR-Ak\_ML\_09; TR-Ak\_ML\_10). Eine Obergrenze gibt es nicht. Jedoch muss die spezifische, befristete Aufgabe oder das Projekt begründet und deklariert sein. Dahingehend ist eine einmalige Vertragsverlängerung möglich (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.15). Per Tarifvertrag sollen keine befristeten Mitarbeiter auf unbefristet angelegten Arbeitsstellen in Produktionsbereichen beschäftigt werden. Ausnahmen davon bilden technische oder spezifische wirtschaftliche Gründe (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.64). Die Entscheidung zur Einstellung liegt unilateral beim Unternehmen. Bezüglich der Kündigungsmodalitäten gelten dieselben Regelungen, wie für unbefristete Mitarbeiter (vgl. TR-Ak\_FB-IB\_02; TR-Ak\_DK\_06, S.15). Analog zu Deutschland sind auch in der Türkei keine befristeten Layoffs in der Gesetzgebung vorgesehen und nicht als Flexibilitätsoption verfügbar (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.20).

Befristete Verträge werden vorwiegend in Angestelltenbereichen für Projektstellen genutzt. Jedoch ist das Instrument ebenfalls in Produktionsbereichen wichtig (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_IP-FL\_03). So wurden dort ab 2014 befristete Einstellungen getätigt mit der Begründung einer Produktumrüstung auf neue Abgasnormen, wodurch temporär ein höherer Personalbedarf generiert wurde. Aufgrund von Marktprognosen konnte ein Absatzrückgang ab dem Jahr 2016 vorausgesagt werden, sodass die Befristungsdauer der Verträge bis Ende 2015 festgelegt wurde. Auf diese Weise waren 120 befristete Mitarbeiter in den Produktionsbereichen des Werks Aksaray beschäftigt. Ansonsten existieren keine weiteren Instrumente zum flexiblen Personalaufbau (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03).

Ferienarbeiter nach deutschem Vorbild sind in Aksaray nicht in Anwendung. Demgegenüber werden regulär befristete Mitarbeiter bevorzugt. Zudem erfüllen Studenten oder Schüler nicht die berufsrelevanten Qualifikationsanforderungen mit Zertifizierung, die zur Beschäftigung in Produktionsbereichen der Industrie festgelegt sind. Weiterführend wird, wie bereits angemerkt, jährlich eine Blockpause in den Sommermonaten durchgeführt, welche üblicherweise zehn kollektive Schließtage beinhaltet. Insofern besteht kein realer Bedarf zum saisonalen Personalausgleich (vgl. TR-Ak\_ML\_21; TR-Ak\_FB-FL\_01). Die Einführung eines Flexi-Pools ist an die gleichen Qualifikationsanforderungen geknüpft. Zwar ist gesetzlich und tariflich das Instrument der Arbeit auf Abruf möglich, welche eine Arbeitszeit von 20 Wochenstunden bei

einer Mindesteinsatzzeit von vier Stunden vorsieht. Fachlich geeignete Kandidaten sind aufgrund des proportional reduzierten Entgelts jedoch kaum verfügbar. Außerdem ist der Fehlstand bei Arbeitern in Aksaray sehr niedrig, sodass kein Bedarf zu erkennen ist. In der Praxis wird ergo das Instrument der Mehrarbeit präferiert (vgl. TR-Ak\_ML\_20; TR-Ak\_ML\_21; TR-Ak\_FB-FL\_01).

#### *6.3.2.3.3) Arbeitnehmerüberlassung: Option als zukünftiges Flexibilitätsinstrument*

Arbeitnehmerüberlassung ist gesetzlich bis Mitte des Jahres 2016 lediglich innerhalb einer Unternehmensgruppe oder gleichen Firma zulässig, wie bereits in Abschnitt 4.5.1 erläutert (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.16). Die Einsatzdauer ist von der Arbeitsaufgabe oder Projektdauer abhängig. Da ein Zeitarbeiter dem eigenen Unternehmen angehört, unterscheiden sich auch die Kündigungsfristen nicht zu den regulären Mitarbeitern (vgl. TR-Ak\_FB-IB\_02). Bis dahin war die Beschäftigung von externen Zeitarbeitnehmern in Kernaktivitäten des Unternehmens, wie den Produktions- oder Logistikbereichen sowie parallel zu Stammmitarbeitern verboten. Daher erfolgt ein Einsatz ausschließlich in der Kantine, dem Sicherheitsdienst oder Reinigungsdienstleistungen, da dort keine firmeneigenen Mitarbeiter beschäftigt sind (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_ML\_11). Es entsteht ergo keine praktische Relevanz für die reguläre Flexibilitätssteuerung (vgl. TR-Ak\_ML\_09; TR-Ak\_DK\_06, S.4, 16).

In 2016 wurde eine Änderung der Gesetzgebung realisiert, welche das Instrument grundsätzlich liberalisiert. Damit wird Zeitarbeit als befristete Beschäftigungsform über privatwirtschaftliche Agenturen legalisiert. Einsatzgründe können Vertretungen aufgrund von Schwangerschaften oder Einzug in den Militärdienst, als auch unerwartete oder saisonale Erhöhungen der Arbeitsbelastung sein. Des Weiteren können bis zu 25% Zeitarbeiter in Relation zur Gesamtanzahl direkter Produktionsmitarbeiter beschäftigt werden. Bezüglich der Entlohnung und sozialen Sicherung sind sowohl das Einsatzunternehmen, als auch die Agentur gemeinsam in der Verantwortung, sodass die Maßgabe des *Equal Treatment* vorherrscht, da dieselben Konditionen für Zeitarbeiter garantiert werden sollen, die für Stammmitarbeiter gelten. Inwiefern dies praktisch umgesetzt wird, ist an dieser Stelle spekulativ. Ergo kann das Instrument zukünftig ähnlich wie in Deutschland angewendet werden. Außerdem wird ein Leiharbeiter nach Überschreitung der vertraglichen Einsatzzeit automatisch als regulärer Mitarbeiter des Einsatzunternehmens gewertet. Zum Ende des Erhebungszeitraums kann die gesetzliche Änderung jedoch nicht praktisch in die Flexibilitätssteuerung des Werks aufgenommen und entsprechend weiter ausgeführt werden (vgl. TR-Ak\_ML\_21).

#### **6.3.2.4) Intern funktionale Flexibilität: Überdurchschnittliche Qualifikationsanforderungen**

TOS als Produktionssystem und Grundlage der Arbeitsorganisation wurde ebenfalls in den türkischen Werken eingeführt, sodass die lokalen Strukturen den deutschen ähneln, was als direkter Einfluss der Konzernzentrale gewertet werden kann (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Aufgrund der

gemeinsamen Basis sollen primär Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Gruppenstrukturen und Qualifikationsmaßnahmen in Aksaray zu den deutschen Standorten thematisiert werden.

Die Grundstruktur der hierarchischen Organisation in Aksaray entspricht dem deutschen Modell. In den Produktionsbereichen gibt es allerdings den Unterschied, dass die Führungskräfte der Ebene 5 (E5), welche in Deutschland Industriemeister darstellen, in der Türkei das Äquivalent der Führungskräfte der Ebene 4 (E4) sind, welche die Funktion eines Teamleiters im Stammland bekleiden und bereits über ein Ingenieurstudium verfügen. Dieser Unterschied ergibt sich aufgrund der geringeren Größe und Komplexität des Werks (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

#### *6.3.2.4.1) Gruppenarbeitsstrukturen: Geringerer Autonomiegrad bei gleichen Prinzipien*

Ein E5-Leiter besitzt in Aksaray die Führungsverantwortung für vier bis sechs *Vorarbeiter*, welcher keine Führungskraft darstellt, sondern eine Entsprechung zum deutschen Gruppensprecher. Jedoch ist die Funktion kein Wahlamt, sodass der Vorgesetzte die jeweiligen Mitarbeiter sowohl ernennt, als auch absetzt, ohne ein Mitspracherecht der Arbeitsgruppe. Die Aufgaben des Vorarbeiters umfassen die Koordination und Aufsicht einer Gruppe, welche zusätzlich zu den regulären Arbeitsaufgaben erledigt werden müssen. Hierzu zählt beispielsweise die An- und Abwesenheitssteuerung der Mitglieder, die Entscheidung über Urlaubsanträge oder Klärung persönlicher Probleme zwischen den Mitarbeitern. Die Arbeitsgruppen besitzen im Durchschnitt eine Personalstärke von etwa 20 bis 30 Mitarbeitern, was vergleichbar ist mit der deutschen Organisationsstruktur (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.44; TR-Ak\_IP-IB\_04). Zusätzlich zum Vorarbeiter existiert noch die Funktion des *TOS-Unterstützers* innerhalb der Arbeitsgruppen als regulärer Arbeiter mit Spezialaufgaben, wie Qualitätsprüfung oder Durchführung von Problemlöseprozessen (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Die Steuerung der Gruppenplanung obliegt dem Vorarbeiter ohne Mitspracherechte der Gruppenmitglieder. Für diese gelten exakte Prozessbeschreibungen zur Durchführung der Arbeitsaufgaben. Allerdings besitzen auch die Gruppenmitglieder ein gewisses Maß an Eigenverantwortung für die Qualität der Arbeit, zusätzlich zur spezialisierten Abteilung des Qualitätsmanagements. Ebenso sind das betriebliche Vorschlagswesen, als auch der KVP implementiert. Weiterführend gilt derselbe Standard für das produktionsnahe Shopfloor-Management als Informationssystem zu Gruppenprozessen sowie als Grundlage zur täglichen Abstimmung hinsichtlich aktueller Probleme. Hierbei machen sich die gemeinsamen TOS-Leitlinien bemerkbar (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Dagegen ist im türkischen Branchentarifvertrag die Anreicherung der Gruppenaufgaben um indirekte Tätigkeiten, wie Reparaturen, Wartungen, Kontrollen oder das Einrichten und Ausrüsten von Arbeitsplätzen beinhaltet. So sind die Mitarbeiter dazu verpflichtet, sich innerhalb der Gruppe gegenseitig bei der Aufgabenerledigung zu unterstützen, was ein adäquates Qualifikationsniveau voraussetzt (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.63). In-

samt kann bemerkt werden, dass hinsichtlich der Gruppensteuerung ein geringerer Autonomiegrad der Arbeitsgruppen vorherrscht, als in der deutschen teilautonomen Gruppenarbeit. Die Grundstrukturen und Prinzipien gleichen sich ansonsten.

#### *6.3.2.4.2) Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen*

Die Qualifikation innerhalb der Arbeitsgruppen ist prinzipiell gleich verteilt. Analog zur TOS-Organisation in Deutschland dient auch in Aksaray die Qualifizierungsmatrix als handlungsleitendes Instrument, welche einen Überblick zum aktuellen Qualifikationsstand und -bedarf im Rahmen der Arbeitsplatzrotation der Mitarbeiter bietet. Die Matrix ist aufgeteilt in vier Kategorien. Die erste und unterste beinhaltet neue Gruppenmitglieder ohne arbeitsplatzbezogene, spezifische Kenntnisse, die wiederum den höchsten Qualifizierungsbedarf besitzen. Die zweite Kategorie impliziert eine abgeschlossene Basisqualifizierung, sodass eine selbstständige Arbeitsweise zur Durchführung der nötigen Arbeitsschritte erwartet wird. Mitarbeiter in der dritten Klassifizierung weisen bereits einfache Problemlösefähigkeiten innerhalb ihrer Arbeitsaufgaben auf. Während solche in Kategorie vier als Spezialisten in der Gruppe gelten, mit Kompetenzen zur Lösung komplexerer Probleme. Diesen Personen obliegt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Unterschiede im Qualifikationsniveau und der Aufgabenkomplexität ziehen jedoch keine monetären Vorteile nach sich (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Per Tarifvertrag der türkischen Metall- und Elektrobranche wird in neun Entgeltgruppen unterschieden. Die Basisdefinitionen begründen sich in der Analyse von Tätigkeiten sowie deren Bündelung zu Aufgabenprofilen. Dies entspricht dem deutschen Tarifsystem. In Anknüpfung an die Diskussion um das Lohnniveau und die Wichtigkeit der Mehrarbeit sei ergänzt, dass die Entgeltgruppen auf Basis des gesetzlichen Mindestlohns definiert werden, mit einem tariflichen Zuschlag, woraus der Stundensatz resultiert. Der Vorarbeiter wird, analog zum Gruppensprecher, der Entgeltstufe seiner Gruppe zugeordnet. Allerdings ohne eine weitere Differenzierung der Niveaus (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.122ff). Dies trifft ebenso auf spezialisierte Facharbeiter wie Schweißer oder Maschinisten zu. Diese besitzen spezielle Berufskompetenzen und führen Aufgaben aus, welche über das Vermögen normaler Produktionsmitarbeiter hinausgehen, jedoch nicht vergütungsrelevant sind (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Qualifizierungen in direkten Produktionsbereichen finden primär on-the-job am Arbeitsplatz statt. Zudem existiert in Aksaray ein internes Trainingszentrum auf dem Werksgelände. Alle neuen Mitarbeiter erhalten eine Einstiegsqualifizierung hinsichtlich Themen der Arbeitssicherheit sowie Einführung in die praktischen Arbeitsaufgaben (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Per Tarifvertrag besitzt diese Maßnahme eine Dauer von drei Monaten und dient der tätigkeitsbezogenen Grundausbildung und Weiterbildung zur Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter. Dergestalt zielt diese Qualifizierung auf das praxisnahe Erlernen der spezifischen Anforderungen des späteren Einsatzbereichs ab (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.70). Insofern ist die interne Weiterbildung auch für extern rekrutierte Ausbildungsabsolventen wichtig zur konkreten Aufgabenerledigung. Teilweise werden Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt und spezielle

Qualifizierungen für Spezialistenfunktionen. Weiterführend gibt es Laboratorien und Lerninseln in den Produktionsbereichen (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Weiterbildungsangebote dienen aufbauend der persönlichen und fachlichen Kompetenzentwicklung für qualifiziertere Aufgaben zum Aufstieg in höhere Lohngruppen. Hierdurch kann eine Erhöhung der Einsatzflexibilität der Mitarbeiter erreicht werden (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.70, 128).

Per Gesetz ist zur Beschäftigungsfähigkeit in Produktionsbereichen eine berufsfachliche Ausbildung mit abschließender Zertifizierung oder ein äquivalenter Nachweis über relevante berufliche Kompetenzen erforderlich. Aus diesem Grund muss eine Berufsausbildung schulische Anteile mit einschließen (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04; TR-Ak\_ML\_21). Vor der Einführung des neuen Ausbildungssystems im Jahr 2015 wurden neue Mitarbeiter direkt nach ihrem Schulabschluss rekrutiert. Im Anschluss erfolgte die ausschließlich interne Berufsausbildung mit drei Jahren Laufzeit. Darin enthalten waren sowohl theoretische, als auch praktische Teile. Das neue System umfasst eine Programmdauer von insgesamt vier Jahren. Die ersten beiden dienen der schulischen Berufsausbildung zum Erwerb des notwendigen Basiswissens. Die letzten zwei Jahre beinhalten dann einen Praxisanteil von zwei Tagen in der Woche innerhalb des Unternehmens neben dem Unterricht in der Berufsschule. Eine Übernahme erfolgt nach Abschluss der Berufsausbildung. Absolventen werden direkt nach Einstellung im Unternehmen an die konkreten Produktionstätigkeiten im Rahmen der Einstiegsqualifizierung herangeführt. Das neue System führt zu einer effektiven Verkürzung der Ausbildungsdauer für Unternehmen von vormals drei auf zwei Jahre, was einer Reduzierung des Aufwands gleichkommt und eine verbesserte institutionelle Kooperation und Koordination zwischen Berufsbildungssystem und Privatwirtschaft impliziert. Das resultierende Qualifikationsniveau der Absolventen soll durch die insgesamt erhöhte Dauer der Berufsausbildung verbessert worden sein. Die Organisation des Systems liegt primär in der Verantwortung des Arbeitgeberverbandes. Standards zur abschließenden Prüfung und Zertifizierung werden staatlich definiert. Die Ausarbeitung von Ausbildungsplänen schließt eine Kooperation aller beteiligten Prozesspartner, Regierung, Arbeitgeberverband, als auch der Unternehmen mit ein. Auf diese Weise können praxisorientierte sowie anerkannte Bildungsgänge etabliert werden (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Die Gewerkschaft ist indirekt mittels der *Metallstiftung für Soziales, Kultur und Ausbildung* involviert, welche Unterstützungsleistungen gegen Einbehalt eines definierten Lohnbestandteils der Auszubildenden bietet (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.18). Dieses Ausbildungssystem ist ergo nicht unternehmensspezifisch aufgebaut und kann als Ergebnis des institutionellen Entwicklungspfads zur CME interpretiert werden. Außerdem konnte das Ausbildungskontingent durch die verkürzte betriebliche Einsatzdauer in Aksaray von 20 auf 80 Plätze erhöht werden, was zudem die Wichtigkeit der Sicherung von Fachkräftenachwuchs verdeutlicht (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Zur Besetzung höherwertiger Stellen im Unternehmen werden ebenso Kandidaten mit abgeschlossener interner oder außerbetrieblicher Berufsausbildung präferiert. Voraussetzungen sind grundsätzlich gute Leistungen sowie die fachliche Eignung vor dem Hintergrund der Aufgabenprofile des Lohngruppensystems der Metall- und Elektrobranche (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.129f). Zusätzlich zur Berufsausbildung existieren in Zusammenarbeit mit der türki-

schen Arbeitsagentur Programme zur Umschulung von Arbeitnehmern. Dabei werden Kandidaten mit fachfremder Qualifikation innerhalb von drei bis sechs Monaten in den Werken umgeschult. Diese Maßnahmen werden staatlich subventioniert und dienen als zusätzlicher Kanal zur Rekrutierung geeigneten Personals vor dem Hintergrund der Qualifikations- und Zertifizierungserfordernis in den Produktionsbereichen (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

#### *6.3.2.4.3) Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz*

Per Tarifvertrag sind auch in Aksaray temporäre Verleihungen von Mitarbeitern in ähnliche oder vergleichbare Aufgabengebiete möglich. Allerdings auf betriebliche Anweisung und ohne die Erfordernis für deren Zustimmung. Diese wird erst bei permanenten Versetzungen nötig (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.61f). Ähnlich wie in Deutschland sind die Optionen für Arbeitsplatzwechsel und funktionale Einsatzflexibilität qualifikations- und erfahrungsabhängig begrenzt. In der Praxis existieren diverse Arten von Arbeitsplätzen mit sehr unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen und -niveaus. So sollte ein höher qualifizierter Mitarbeiter des Rohbaus nicht im getakteten Bereich der Endmontage beschäftigt werden (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04), da Verleihungen oder Versetzungen nicht als Bestrafungsmaßnahme angewendet werden dürfen (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.62).

Überbetriebliche Abordnungen von Arbeitnehmern innerhalb des Unternehmens sind ebenfalls eine Option des flexiblen Personaleinsatzes, welche im Rahmen des Branchentarifvertrags geregelt werden. Die erste Möglichkeit betrifft Einsätze innerhalb der Grenzen der Stadtverwaltung für ähnliche Tätigkeiten. Dies obliegt der unilateralen Unternehmensentscheidung (vgl. TR-Ak\_RW-TV\_05, S.62ff). Eine Beratung mit dem Betriebsrat bei der Abordnung von Arbeitern ist optional, was einen Unterschied zur deutschen Mitbestimmung darstellt (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.19; TR-Ak\_ML\_15). Temporäre Abordnungen bis zu einer Dauer von drei Monaten benötigen ebenfalls keine Zustimmung des betroffenen Mitarbeiters. Erst bei permanenten Versetzungen und Überschreitung der Stadtverwaltungsgrenzen des neuen Einsatzorts wird eine individuelle Einwilligung erforderlich. Weiterführend erhalten die Arbeitnehmer eine Aufwandsentschädigung durch das Unternehmen für Einsätze außerhalb des Betriebs für Hotel-, Fahrt- und Verpflegungskosten (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01; TR-Ak\_RW-TV\_05, S.62ff).

Numerische Grenzen für Abordnungen sind weder gesetzlich noch tarifvertraglich definiert (vgl. TR-Ak\_ML\_12). Das Instrument wird jedoch ausschließlich in Krisenzeiten genutzt und setzt unterschiedliche Konjunkturverläufe zwischen Aksaray und Istanbul voraus. Im Rahmen der globalen Wirtschaftskrise wurden im Jahr 2009 in Ergänzung an die intern und extern numerischen Maßnahmen Abordnungen von Aksaray nach Istanbul durchgeführt (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04; TR-Ak\_ML\_12). Aufgrund der Distanz wurden Unterstützungsleistungen durch das Unternehmen gewährt (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.19). Auch die entgegengesetzte Richtung ist prinzipiell möglich, wurde jedoch in der Praxis bisher nicht realisiert. Hintergrund ist die abgeschiedene Lage des Werks Aksaray in einer ländlichen Gegend. So finden sich in Istanbul keine Mitarbeiter, die ihre Einwilligung geben würden (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Grundsätzlich handelt es

sich bei Abordnungen um ein wichtiges Instrument der Beschäftigungssicherung in Ausnahmesituation und Verringerung von Kündigungen (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.19). Dies fördert gleichermaßen die Mitarbeiterbindung und Motivation der Betroffenen (vgl. TR-Ak\_DK\_07).

#### **6.3.2.5) Zwischenfazit: Basis einer High road-Strategie mit eingeschränkten Optionen**

Instrumente der intern numerischen Flexibilität werden grundsätzlich vor extern numerischen Maßnahmen angewendet. Insgesamt besteht allerdings eine begrenzte Bandbreite an verfügbaren Mitteln zur Kapazitätssteuerung. Hintergrund dessen sind die türkischen Arbeitsgesetze, welche sich im Verlauf der Jahre in geringerem Maße an die Bedürfnisse der Industrie angepasst haben, als dies in Deutschland der Fall ist und ergo starrere Regelungen beinhalten. Insofern kann die türkische Situation mit der deutschen vor Entkopplung von Arbeitszeit und Entgelt, ergo vor der breiten Implementierung von Arbeitszeitkonten und flexiblen Beschäftigungsformen gegen Mitte der 1980er Jahre verglichen werden (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Allerdings sind Veränderungen in der Zukunft, welche in die Entwicklungsrichtung einer CME leiten können, durchaus denkbar. So wurde im Jahr 2016 die Gesetzgebung zum Thema der Arbeitnehmerüberlassung liberalisiert, was zum Erhebungsende noch keinen Effekt auf die operative Flexibilitätssteuerung im Werk Aksaray besitzt (vgl. TR-Ak\_ML\_21).

Kapazitätserhöhungen werden primär über Mehrarbeit realisiert, vorwiegend zur Schichtverlängerung. Das praktische Volumen ist merklich höher, als im Kontext der deutschen Werke. Das Instrument findet vor allem bei kurzfristigen, temporären Erhöhungen der Arbeitsbelastung bis zu einem Monat Anwendung. Dergestalt wird es ähnlich eingesetzt, als in den deutschen Aggregatwerken (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Derselbe Mechanismus gilt analog bei einer Kapazitätsreduzierung. Dabei wird zunächst das geplante Mehrarbeitsvolumen verringert (vgl. TR-Ak\_DK\_07), was einer Schichtverkürzung auf die reguläre Arbeitszeit von 7,5 Stunden pro Schicht entspricht. Im Jahr 2015 wurde aufgrund eines Nachfragerückgangs eine Reduzierung der Schichtzeiten von neun auf acht Stunden umgesetzt. Eine zusätzliche Verkürzung ist durch Einführung des Arbeitszeitkontos für Produktionsmitarbeiter umsetzbar, was bereits einer Krisensituation für das Unternehmen entspricht. Kann hierfür keine Zustimmung erlangt werden, erfolgt die Anwendung des ‚Halblohnmodells‘ für die Ausfallzeiten im Rahmen der Schichtverkürzungen (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Zuvor werden über das Instrument des Kollektivurlaubs Schließtage generiert, die ebenfalls 2015 genutzt wurden (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.2). Bei Angestellten ist parallel dazu die Reduzierung der Gleitzeitkonten eine begrenzte Option (vgl. TR-Ak\_ML\_08). Anschließend kann theoretisch unbezahlter Urlaub angesagt werden. Besteht weiterführend eine nationale Wirtschaftskrise, kann die Anmeldung zur Kurzarbeit als letztes Instrument der intern numerischen Dimension erfolgen (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01).

Die folgende Tabelle 34 zeigt eine Gegenüberstellung der numerischen Flexibilitätsinstrumente nach Flexibilitätsrahmen und genutzten Instrumenten in direkten Produktionsbereichen für 2015. Abordnungen als intern funktionales Element sind mit aufgenommen, da sie eine praktikable Maßnahme zum Personalausgleich in Krisensituationen darstellen.

Tabelle 34: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Türkischer Standort 2015)

Instrumente	Aksaray	
	Rahmen	Genutzt <sup>2</sup>
Befristete Verträge <sup>3</sup>	9%	7,6%
Mehrarbeit <sup>1</sup>	13,1%	8,5%
Variable Schließstage (Kollektivurlaub) <sup>4</sup>	-9,9%	-9,9%
Abordnungen <sup>5</sup>	-10%	0%
Summe	+22/-20%	+27%/-10%

(Eigene Darstellung nach TR-Ak\_DK\_06, S.2)

**Berechnungsgrundlagen Prozentwerte:**

Basiswerte Instrumente Arbeitszeit ist Netto-Jahresarbeitszeit/FTE: ca. 2.066 Stunden

Basiswerte Instrumente Personalflexibilität ist direkte Stammbesellschaft: 1.513 FTE (Aksaray)

<sup>1</sup> Mehrarbeitsvolumen nach Arbeitsgesetz und Branchentarifvertrag<sup>2</sup> Basis Ist-Werte Berichterstattung Jahresendstand oder Jahresdurchschnitt<sup>3</sup> Rahmenwert ist höchster Stand in Vergangenheit; Nutzungswert im Jahresdurchschnitt 2015<sup>4</sup> Rahmenwert ist Durchschnitt der letzten 3 Jahre; Nutzungswert 29,5 Schließstage in 2015 bei 298,5 Netto-Arbeitstagen<sup>5</sup> Bewegung von Aksaray nach Istanbul; Rahmen ist Erfahrungswert Wirtschaftskrise 2009 (da keine Personaldrehscheibe)

Bei längerfristigen Erhöhungen des Auftragsvolumens werden Kombinationen aus intern und extern numerischen Flexibilitätsinstrumenten genutzt (vgl. TR-Ak\_ML\_08). Die Einführung der Nachtschicht impliziert Wechselwirkungen zur extern numerischen Dimension in struktureller Weise. In der Praxis stellt das zweite Instrument zur Kapazitätserhöhung einen Personalaufbau mittels befristeter Arbeitsverträge dar (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.2). Sind Personalreduzierungen notwendig, können Abordnungen umgesetzt werden, wie in 2009/10 (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.2). Bei einem starken Abschwung wird das Instrument der Kurzarbeit, sofern staatlich zur Verfügung gestellt, zur weiteren Reduktion genutzt. Sollte die Maßnahme nicht ausreichen, werden Abfindungsprogramme und Massenentlassungen angewendet (vgl. TR-Ak\_FB-FL\_01). Analog zum Aufbauprozess betrifft dies zunächst befristet Beschäftigte (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03).

Die Verfügbarkeit geeigneten Personals ist qualifikationsabhängig. Spezialisten wie Schweißer sind in der Praxis schwerer zu finden (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Vor dem Hintergrund der mangelnden Attraktivität des Standorts Aksaray agiert das Unternehmen auch vorsichtiger bei der Reduzierung von Angestellten, da eine Nachbesetzung bei Konjunkturerholung aufwändig werden kann (vgl. TR-Ak\_IP-FL\_03). Zudem wird die gesamte Branche, bzw. Arbeit in einem Produktionsbetrieb zunehmend unattraktiv für die jüngere Generation, was negative Effekte auf die Verfügbarkeit geeigneter Arbeitnehmer impliziert und auf einen ökonomischen und sozialen Entwicklungsprozess zurückgeführt werden kann (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04).

Bezüglich der intern funktionalen Dimension herrschen dieselben Grundinstrumente und Optionen zur Personaleinsatzflexibilität, die auch in Deutschland zu finden sind. Die Gewährleistung dessen kann mithilfe der Leitlinien des Produktionssystems TOS sowie der branchenimmanenten Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter sichergestellt werden (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04), welche im Vergleich zum nationalen Durchschnitt, erläutert in Abschnitt 4.5.4, höhere Standards aufweisen. Obgleich die Diversifizierung nicht an die Vielfalt der deutschen Werke heranreicht, z.B. mittels einer Personaldrehscheibe oder spezifischen Verleihungs- und



Versetzungskonzepten zur praxisnahen Aufstiegsqualifizierung. Die Grundprinzipien hoher Qualifizierungsansprüche durch eine interne Berufsausbildung und Weiterbildung für eine möglichst breite Einsatzflexibilität sind jedoch vorhanden. Allerdings lässt sich auch der geringere Autonomiegrad der Arbeitsgruppen anführen, welcher sich mit einigen Ausprägungen im Werk Mannheim vergleichen lässt. Die folgende Tabelle 35 zeigt die Elemente der vier Flexibilitätsdimensionen sowie Implikationen der praktischen Flexibilitätsstrategie.

Tabelle 35: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Türkei)

VoC-Modell/ Entwicklung		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional
Türkei	HME / CME	<b>Mittlere Ausprägung:</b> - Mehrarbeit (primär definitiv) - Gleitzeitkonto (Angestellte) - Schichtmodell mit variabler BNZ - Schließtage (mit Lohnreduzierung) - Kollektivurlaub - Kurzarbeit (Zust. Regierung)	<b>Mittlere/Hohe Ausprägung:</b> <b>Toyot. Arbeitsorganisation:</b> - Prinzip Gruppenarbeit - Job Rotation - Job Enrichment - (Befristete) Versetzungen - Abordnungen <b>Qualifizierung:</b> - Berufsausbildung am Standort - On-the-job Schulungen - Off-the-job Schulungen - Spezialistenqualifizierungen	<b>Geringe Ausprägung:</b> - Befristungen (situativ) - (Zukünftig: Arbeitnehmerüberlassung) <b>Strukturell:</b> - Freiwillige Abfindungspakete - Neueinstellungen (limitiert) - (Massen-)Entlassungen mit Abfindungspaketen (betriebsbedingt)	<b>Produktionsstandort:</b> - Follower-Märkte - Kapazitätserweiterung Netzwerk mit Wörth - Erschließung regionaler Markt - Moderate Produktkomplexität & Variantenvielfalt - Lokale Produktanpassungen - Produktionssystem als Konzernstandard - Nutzung Arbeitskostenvorteile
		<b>Praktische Flexibilitätsstrategie (High road – Institutionelle Entwicklung)</b> <b>Standardisierte Qualitätsproduktion bei mittlerer Komplexität:</b> - Primäre Nutzung intern numerischer Instrumente: Mehrarbeit & Kollektivurlaub - Tendenziell stabile Kernbelegschaft: limitierte Neueinstellungen & Entlassungen letzte Maßnahme - Toyotistische Arbeitsorganisation durch Konzernzentrale mit steigender Personaleinsatzflexibilität - Hoher Stellenwert Qualifikation: Betriebliche Berufsausbildung & Zertifikatspflicht Produktion - Limitierte Möglichkeiten flexibler Beschäftigung: Befristungen als situatives Ausgleichsinstrument - Kooperative, staatsnahe Gewerkschaft und Betriebsrat zur Verbesserung Arbeitskonditionen - Primat vertrauensbasierter, mündlicher Regelungen vor Ort auf Basis tariflicher Bestimmungen - Institution Betriebsrat per Branchentarifvertrag definiert ohne eigenständige Regelungsbefugnisse - Eher Funktion als Koordinator individueller Zustimmungen der Mitarbeiter - Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen und Überzeugungsarbeit abhängig - Intern numerische/funktionale Maßnahmen kurz-/mittelfristig genutzt - Extern numerische Maßnahmen mittel-/langfristig genutzt			

(Eigene Darstellung)

Insgesamt lässt sich der größte Unterschied der Flexibilitätsstrategie zu Deutschland bezüglich einer geringeren Bandbreite nutzbarer Instrumente sowie engeren Grenzen zur Anwendung mit den protektionistischen Zügen der türkischen Arbeitsgesetzgebung begründen, welche bereits in Abschnitt 4.5.1 dargestellt wurden. Insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Veränderungen erscheint eine differenzierte High road-Flexibilitätsstrategie in der Zukunft umsetzbar und vereinbar mit dem nationalen institutionellen Kontext. Hinsichtlich des Gesinungswandels, vor allem der jüngeren Belegschaft, und der Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen auf Betriebsebene könnte sich die Flexibilitätssteuerung zukünftig weniger kooperativ gestalten (vgl. TR-Ak\_IP-IB\_04). Derzeit kann die unilaterale Freiheit zur unternehmerischen Flexibilitätssteuerung jedoch als weniger eingeschränkt eingeschätzt werden, als im deutschen Kontext. Insbesondere aufgrund der geringeren Mitspracherechte des türkischen Betriebsrats (vgl. TR-Ak\_DK\_06, S.3).

### **6.3.3) Brasilien: Diversifizierte Flexibilitätsgestaltung nach lokalen Verhandlungen**

São Bernardo do Campo stellt Ende des Jahres 2015 das zweitgrößte Werk in Daimler Trucks dar, mit rund 9.000 Beschäftigten innerhalb der Sparte, bzw. insgesamt etwa 11.000 Mitarbeitern und ist in seiner Größe vergleichbar mit Wörth. Juiz de Fora ist mit etwa 600 Beschäftigten einer der kleinsten Standorte im Netzwerk (vgl. IN-GI\_DK\_12, S.16; BR-Sb\_DK\_12, S.2; BR-Jf\_DK\_13, S.2). Die Belegschaften bestehen zu etwa einem Viertel aus Angestellten und im Rest aus Arbeitern (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).

São Bernardo do Campo wurde 1956 gegründet. Die Mercedes-Benz Modellpalette umfasst den LN1, Atron, Atego und Axor (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01). Zusätzlich existiert ein lokales Aggregatezentrum am Standort zur Fertigung von Motoren, Achsen und Getrieben. Weiterführend gibt es ein Presswerk sowie eine Produktentwicklung, insbesondere für die regionalen Modelle Accelo und Atron. Zudem werden in São Bernardo do Campo auch Busse produziert, was die Diskrepanz der obigen Personalzahlen erklärt (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Sb\_DK\_12, S.2). Dies liegt jedoch nicht im Fokus der Betrachtung. Damit besitzt das Werk im Netzwerk eine weitgehend autarke Stellung aufgrund des hohen Anteils lokal hergestellter Komponenten, was teilweise auf die in Abschnitt 6.1.1 erwähnten nicht-tarifären Handelsbarrieren zurückzuführen ist. Juiz de Fora dient als reines Montagewerk inklusive Rohbau und Lackierung, wie auch in São Bernardo do Campo, und wurde 1999 gegründet. Hier werden der regionale Accelo sowie der Actros produziert (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.18; IN-GI\_DK\_12, S.14; BR-Jf\_FB-FL\_02; BR-Jf\_DK\_13, S.2). São Bernardo besitzt eine Produktionskapazität von etwa 56.000 bis 68.000 Fahrzeugen pro Jahr, während in Juiz de Fora bis zu 12.700 gefertigt werden können. Insgesamt gewährleisten beide Werke eine beinahe autonome Marktbedienung der Region Latein- und Südamerika mit der angepassten Modellpalette (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).

#### ***6.3.3.1) Industrielle Beziehungen: Umfangreiche Mitspracherechte und starke Position***

Im Rahmen der lokalen Gestaltung industrieller Beziehungen werden auch die brasilianischen Standorte nicht von der Konzernzentrale beeinflusst. Bestehende Organisationsstrukturen und institutionelle Konstitutionen sind ausschließlich das Ergebnis von Verhandlungen mit den örtlichen Gewerkschaften. Die Stärke brasilianischer Gewerkschaften gilt als branchenabhängig. In der Automobilindustrie existieren beispielsweise starke und in anderen Branchen teilweise schwache Institutionen ohne eine praktische Einflussnahme auf die Unternehmen. Im vorliegenden Fall begegnen sich die Akteure auf Augenhöhe durch umfangreiche Mitspracherechte, insbesondere mittels zusätzlichem Betriebsrat in São Bernardo (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

Insgesamt werden die industriellen Beziehungen in beiden Werken als ausbalanciert eingeschätzt mit einem höheren Kooperationsgrad in São Bernardo do Campo. Grundsätzlich besteht ein fast täglicher Kontakt mit den Gewerkschaften, bzw. dem Betriebsrat. Die lokalen Gestaltungen divergieren jedoch aufgrund der unterschiedlichen Gewerkschaften und deren

Einstellungen, was die Beziehungsqualität beeinflusst. Letztlich hängt die betriebliche Flexibilitätssteuerung maßgeblich von der Erfahrung und Gesinnung der regionalen Gewerkschaft ab, zusätzlich zu den thematischen Implikationen der ökonomischen Situation. Prinzipiell gelten die industriellen Beziehungen in den Werken im Zeitverlauf jedoch als stabil (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.3; BR-Jf\_DK\_13, S.3; BR-Wü\_IP-IB\_06).

#### *6.3.3.1.1) Unternehmensexterne Gestaltung: Regionale Gewerkschaftsstrukturen*

Wie bereits in Teilkapitel 4.7.3 beschrieben wurde, existieren in Brasilien regionale Gewerkschaften. So werden die Mitarbeiter der Werke São Bernardo do Campo und Juiz de Fora, obwohl derselben Berufskategorie als Metallarbeiter angehörig, von unterschiedlichen Gewerkschaften vertreten (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Jf\_RW-TV\_10). Jedoch repräsentiert jeweils nur eine Gewerkschaft pro Standort die Arbeitnehmerinteressen, da alle Mitarbeiter derselben Kategorie zugeordnet sind. Somit spiegelt sich der brasilianische Gewerkschaftspluralismus nicht in den betrachteten Werken wider (vgl. BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04).

Die Gewerkschaft in São Bernardo do Campo ist aufgrund ihrer langen Historie in der Branche und mit großen Unternehmen erfahrener als diejenige in Juiz de Fora. Erstere zählt zu den stärksten in Brasilien und zeigt sich offen gegenüber den Ideen und Themen des Unternehmens. Die Etablierung des Betriebsrats, welcher in Abschnitt 6.3.3.1.2 dargestellt wird, intensiviert das Verhältnis (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Außerdem wurden gremiale Strukturen implementiert, welche die Kooperation fördern, wie die Schlichtungskommission mit dem Betriebsrat (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_25) oder die Kommission zur Regelung und Durchführung der Kurzarbeit, letztere beschrieben in Abschnitt 6.3.3.2.4. In São Bernardo do Campo herrscht ein kooperativeres Verhältnis zwischen den beiden Parteien und kann als partnerschaftlich interpretiert werden. Die Gewerkschaft in Juiz de Fora besitzt hauptsächlich Erfahrungen mit kleineren Unternehmen in der Region. Aufgrund des mangelnden, gegenseitigen Verständnisses sind die Arbeitsbeziehungen als konfliktbehafteter zu werten, mündend in teils schwierigen Verhandlungen. Dabei zeigt sich die Gewerkschaft oftmals resistent gegenüber den Vorschlägen des Unternehmens und besitzt letztlich eine geringere Machtstellung bei der Umsetzung von Konzepten und Modellen (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06; BR-Wü\_IP-FL\_05).

Beide Gewerkschaften gehören der Zentralgewerkschaft CUT an, welche an die politische Arbeiterpartei Lulas angelehnt ist. Erstere gilt als eher linksgerichtet und besitzt ein starkes Interesse an konstruktiven industriellen Beziehungen und wettbewerbsfähigen Unternehmen. Beide Institutionen sind aufgrund des gemeinsamen Gründers eng miteinander verknüpft. Erstere stellt somit auch einen indirekt politischen Akteur dar und vereinigt Arbeitnehmer mit derselben Gesinnung. Damit besteht insgesamt eine Verbindung zwischen der Regierung und den Gewerkschaften. Diese Beziehungsstrukturen sind auch in der Praxis bei Verhandlungen spürbar (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Die jeweiligen Gewerkschaftsführer der regionalen Gewerkschaftsorganisationen sind mit der CUT verbunden. Sie sind keine Belegschaftsmitglieder der

Standorte, sondern Mitarbeiter der Gewerkschaftsorganisationen und ergo unternehmensextern. Sie besitzen einen regen Kontakt zu den lokalen Vertretern und können das Unternehmen unter Begleitung besuchen (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06; BR-Sb\_RW-TV\_07). In São Bernardo do Campo sind etwa 90% aller Arbeiter und 51% der Angestellten gewerkschaftlich organisiert (vgl. BR-Sb\_FB-IB\_03). In Juiz de Fora belaufen sich die Quoten auf 65%, bzw. 48%, was mit den obigen Ausführungen korrespondiert (vgl. BR-Jf\_FB-IB\_04). Nach Vereinbarung mit dem Unternehmen können die Gewerkschaftsführer an den Standorten neue Mitglieder werben. Solche Veranstaltungen finden mindestens zweimal pro Jahr während der Arbeitszeit in Juiz de Fora und außerhalb in São Bernardo do Campo statt (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_10; BR-Sb\_RW-TV\_07).

Grundsätzlich obliegt den Gewerkschaften die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in den jeweiligen Unternehmen gegenüber den Arbeitgebern bei Konflikten und in Tarifverhandlungen. Prinzipiell sind die Institutionen für alle auftretenden Themen zuständig und erfahren eine vielseitige Involvierung in das betriebliche Geschehen. Neben den gesetzlichen Bestimmungen besitzen die Gewerkschaften auch Mitwirkungsrechte innerhalb der industriellen Beziehungen, welche auf Urteile des Arbeitsgerichts zurückgehen, beispielsweise hinsichtlich der Verhandlungsobligation bei Layoffs oder Massenentlassungen (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06; BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04). Basale Aufgabe ist die Überwachung der Einhaltung gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen, auch für Fremdfirmen auf dem Werksgelände. Zudem erhält die Gewerkschaft auf Anfrage einmal pro Monat eine Übersicht über alle durchgeführten Personalbewegungen (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07). Auch hinsichtlich des Flexibilitätsmanagements existieren zahlreiche Informations-, Beratungs- und Zustimmungsrechte, welche im Rahmen der einzelnen Aspekte in den folgenden Abschnitten erläutert werden (vgl. u.a. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04). Ist ein lokaler Betriebsrat in der Firma aktiv, erfolgt eine Konzentration gewerkschaftlicher Aktivitäten auf Kollektivthemen. Obgleich diese funktionale Trennung in der Praxis nicht klar nachvollzogen werden kann, sodass beide Organisationen komplementär wirken (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Per Tarifvertrag sollen kollektive Themen vom Betriebsrat an die Gewerkschaft weitergeleitet werden (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_25).

Auf Arbeitgeberseite existieren spiegelbildlich zur Arbeitnehmerrepräsentation Gewerkschaften, bzw. Arbeitgeberverbände mit einer branchenorientierten Repräsentationsstruktur. Die Mitgliedschaft ist für Unternehmen per Gesetz verpflichtend als Ergebnis der dualen Gewerkschaftsorganisation in Brasilien. Der Arbeitgeberverband der Automobilindustrie ist die *Sinfavea*. Zusätzlich gibt es freiwillige Vereinigungen für Arbeitgeber, die *Anfavea*. Organisatorisch sind die beiden Institutionen voneinander unabhängig. So kann ein Unternehmen in beiden Organisationen Mitglied sein. Allerdings befinden sich Sinfavea und Anfavea im vorliegenden Fall im gleichen Gebäude und führen gemeinsame Beratungen und Diskussionen auf freiwilliger Basis (vgl. BR-Wü\_ML\_20; BR-Wü\_IP-IB\_06; BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04).

Die Arbeitgebergewerkschaften bieten grundsätzlich die Möglichkeit zu Tarifverhandlungen mit den jeweiligen Gewerkschaften an. Die daraus resultierenden Tarifverträge sind bindend

für die Mitgliedsunternehmen (vgl. BR-Wü\_ML\_20). Dies trifft jedoch nicht in der Automobilindustrie zu, in welcher die Unternehmen eigenständig verhandeln, sodass die Sinfavea nicht beteiligt ist. Insofern entsteht keine echte Koordination im Sinne der Gestaltung industrieller Beziehungen, wie bei den arbeitnehmerseitigen Gewerkschaften mit einem höheren Organisationsgrad und praktischer Relevanz. Die Hauptaufgaben sind die Gewährleistung eines Informationsaustauschs zwischen den Mitgliedsunternehmen sowie die Schaffung von Transparenz und eines gemeinsamen Verständnisses zu aktuellen Themen. Dergestalt bietet die Sinfavea Diskussionsgruppen zu Inhalten der Arbeitsbeziehungen oder Sicherheit mit Relevanz für die betriebliche Praxis an. Die Anfavea erfüllt ähnliche Funktionen, welche der Informationsdienstleistung und Interessenskoordination dienen. Mercedes-Benz do Brasil ist kein Mitglied der Anfavea und nimmt entsprechend nicht an der Koordination teil. Allerdings besteht eine Beteiligung an den Diskussionsgruppen, beispielsweise zum Erhalt von sicherheitsrelevanten, technischen oder Handelsinformationen (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

Die durch Mercedes-Benz do Brasil zwischen Werkleitung und Gewerkschaft verhandelten Tarifverträge gelten ausschließlich für Mitarbeiter in Normalarbeitsverhältnissen einer Kategorie und innerhalb der Region, sowohl für Arbeiter, als auch Angestellte. Dies stellt einen Unterschied zu den meisten anderen Systemen der Fallstudie dar, mit Ausnahme von Deutschland und Japan. Der Geltungsbereich wird formal in den jeweiligen Präambeln auf einen Standort eingeschränkt, sodass lediglich lokal gültige Tarifverträge existieren. Dies lässt sich dadurch erklären, dass sich beide Werke in unterschiedlichen Regionen befinden und andere Arbeitgeber nicht an den unternehmensspezifischen Verhandlungen beteiligt sind (vgl. u.a. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Jf\_RW-TV\_10; BR-Sb\_DK\_12, S.3; BR-Jf\_DK\_13, S.3).

Qualitative Tarifverhandlungen finden alle zwei Jahre statt, reine Lohnrunden jährlich. Zu Beginn der Tarifrunden erhält das Unternehmen die Forderungen der Gewerkschaft, sodass eine arbeitgeberseitige Vorbereitung, als auch ein Gegenangebot erfolgen kann. Die Verhandlungen finden in mehreren Sitzungen statt, bis einvernehmliche Lösungen zu den Punkten der Agenda gefunden werden. Zwischen den eigentlichen Tarifrunden können theoretisch weitere Verhandlungen zu separaten Themen auftreten. Dies ist in der Praxis jedoch unüblich. Grundsätzlich sind die Gewerkschaften an der Verbesserung der sozialen Rechte der Arbeitnehmer interessiert, während sich der Fokus der Arbeitgeber auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg und die Mitarbeitermotivation richtet (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Dergestalt werden Diskussionen um ökonomische Szenarien der Automobilindustrie zur Beibehaltung der Wettbewerbsfähigkeit, neue Technologien, Beschäftigungsniveaus und -sicherung geführt (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Sb\_RW-TV\_09). Die konkreten Themen divergieren dabei. Gleichbleibend wichtig sind Lohnsteigerungen und Boni. In 2015 dominieren situationsbedingt kriseninduzierte Inhalte, wie Kurzarbeit und Layoffs (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Grundsätzlich müssen Tarifverträge, unabhängig des Themenspektrums, wie auch in der Türkei, durch staatliche Behörden ratifiziert werden, um Gültigkeit zu besitzen (vgl. u.a. BR-Sb\_ML\_19; BR-Sb\_RW-TV\_24, S.6; BR-Wü\_IP-IB\_06).

#### *6.3.3.1.2) Unternehmensinterne Gestaltung: Tarifvertraglich konstituierter Betriebsrat*

Ein weiterer Unterschied in der Gestaltung der lokalen industriellen Beziehungen beider Standorte ergibt sich durch die Existenz eines Betriebsrats in São Bernardo do Campo, welcher umfassend in Verhandlungen, als auch der täglichen Vertretung der Mitarbeiter involviert ist, wodurch die Komplexität der Arbeitsbeziehungen in der Praxis zunimmt. Dessen Gründung als Ergebnis der lokalen Tarifverhandlungen erfolgte im Jahr 1987 im Einklang zwischen Unternehmen und Gewerkschaft, ohne dass eine gesetzliche Verpflichtung besteht (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Gemeinsame Ziele sind die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Belegschaft sowie die Intensivierung der Zusammenarbeit (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_25). Die Implementierung von lokalen Betriebsräten ist in den Unternehmen der ABC-Region keine Seltenheit. So besitzen auch Ford, Scania oder Toyota eine solche Institution. Die Entscheidung ist insbesondere von der Einstellung der betreffenden Gewerkschaft abhängig, da in den Herkunftsländern der genannten Firmen, wie den USA oder Japan, Betriebsratsstrukturen nicht üblich sind, bzw. nicht existieren, sodass deren Gründung solitär aus den nationalen institutionellen Rahmenbedingungen resultiert (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

Die Mitglieder des Betriebsrats sind von den Mitarbeitern aus ihrer Mitte für jeweils drei Jahre gewählt. Die Wahlen werden, wie auch in der Türkei, von der Gewerkschaft organisiert. Die Institution besteht aus insgesamt maximal 21 Betriebsräten. Die Anzahl richtet sich nach der Belegschaftsstärke. Fünf Mitglieder haben dabei Koordinationsfunktionen inne, wie der Vorsitzende oder dessen Stellvertreter. Sie dienen als Sprecher des Betriebsrats gegenüber dem Unternehmen, leiten und koordinieren die anderen Mitglieder, organisieren und protokollieren die Betriebsratssitzungen und bereiten die Agenden für die Besprechungen mit den Unternehmensvertretern vor. Betriebsräte werden nur zur Ausführung von spezifischen Betriebsratstätigkeiten von der Arbeitspflicht freigestellt. Treffen mit den Mitarbeitern während der Arbeitszeit bedürfen der Autorisierung durch das Unternehmen nach Begründung. Dabei sind maximal 15 Minuten per Tarifvertrag möglich (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_25). Außerdem besteht eine limitierte Freistellung für die Teilnahme an Gewerkschaftsaktivitäten nach Erlaubnis durch das Unternehmen und vorheriger Information durch die Gewerkschaft. Die Anzahl hierfür freigestellter Betriebsräte hängt von der Belegschaftsstärke ab. Zwischen 500 und 1.000 Mitarbeitern sind das drei Mitglieder. Darüber hinaus fünf Personen, welche mit den Koordinatoren identisch sind (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07). In der Praxis herrscht zwischen beiden Institutionen eine enge Verbindung und gleiche Gesinnungen, beeinflusst durch den Gewerkschaftsführer (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

Dergestalt pflegt der Betriebsrat einen direkten Kontakt mit der Belegschaft. Folglich kümmert er sich, als Erweiterung der Gewerkschaft, um tägliche Anfragen und Streitigkeiten auf individueller Ebene. Ob allerdings mit der Gewerkschaft, dem Betriebsrat oder beiden zusammen diskutiert wird, ist themenabhängig. Wie bereits angemerkt, existiert praktisch keine klare Trennung. Separate Verhandlungen mit dem Betriebsrat gibt es in Brasilien nicht, da beide Institutionen auf Werksebene operieren (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). So dienen dessen Aufgaben dem betrieblichen Interessenausgleich sowie einer guten Kooperation und Kommunikation

zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Der Betriebsrat besitzt das exklusive Repräsentationsrecht der Belegschaft am Standort, als Erweiterung der gewerkschaftlichen Organisation. Diese Strukturen ähneln der türkischen Gestaltung in Aksaray. In der Praxis herrscht dergestalt ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch zur Verbesserung der lokalen Arbeitsbeziehungen. Somit sollen der Dialog und das gegenseitige Verständnis im Arbeitsumfeld zur Konfliktvermeidung und individuellen Problemlösung gefördert werden (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_25). Dies zeigt sich durch wöchentliche Sitzungen zwischen den Betriebsratskoordinatoren, dem Gewerkschaftsführer sowie Unternehmensvertretern (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Grundsätzlich jedoch wird der Betriebsrat, im Gegensatz zum deutschen Pendant, nicht initiativ tätig, sondern ausschließlich auf Ansprache. Außerdem kann diese Einbindung durch die Einrichtung einer paritätisch besetzten Schlichtungskommission institutionalisiert werden, welche der strukturierten Vermittlung und Beratung bei Konflikten dient. Die Vertreter des Betriebsrats werden durch die Gewerkschaft bestimmt. Zu den weiteren Aufgaben des Betriebsrats zählen die Einhaltung der Arbeitsgesetze, tarifvertraglichen Bestimmungen und sonstigen Vereinbarungen sowie themenspezifische, vereinzelt Abstimmungen mit den Unternehmensvertretern (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_25), wie individuelle Verleihungen oder Abordnungen zur Konkretisierung oder Detaillierung tarifvertraglicher Regelungen. Diese werden ausschließlich mündlich geschlossen. Lediglich Tarifverträge sind zur Erhöhung der Verlässlichkeit durch die Erlangung rechtlicher Gültigkeit schriftlich fixiert (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Wü\_IP-IB\_06).

### **6.3.3.2) Intern numerische Flexibilität: Komplexe kapazitative Steuerungsmechanismen**

Die tarifvertraglichen Regelarbeitszeiten divergieren zwischen den beiden Werken São Bernardo do Campo und Juiz de Fora. In letzterem findet eine Übertragung der gesetzlichen Vorgabe von 44 Stunden pro Woche statt, wodurch sich eine tägliche Arbeitszeit von 8,8 Stunden von Montag bis Freitag ergibt (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_11). In São Bernardo do Campo hingegen besteht eine regelmäßige Wochenarbeitszeit von 40 Stunden für alle Mitarbeiter, unabhängig vom jeweiligen Schichtsystem oder der Mitarbeiterkategorie, wie in Abschnitt 6.3.3.2.1 erläutert wird. Als Basiswert zur Berechnung von Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld oder Mehrarbeitszuschlägen wird von einer monatlichen Durchschnittsarbeitszeit von 200 Stunden ausgegangen (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08). Als Nachtarbeit gilt, in Anlehnung an gesetzliche Definitionen, die Arbeitszeit zwischen 22:00 Uhr und 05:00 Uhr (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_10).

Auch im Wettbewerbsvergleich sind Wochenarbeitszeiten von 40 Stunden an fünf Tagen die Regel. Eine Ausnahme bildet das Werk Juiz de Fora (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.4). Regelungstechnische Begrenzungen der intern numerischen Flexibilität bilden die gesetzliche, tägliche Höchstarbeitszeit von zehn Stunden sowie die Obligation einer elfstündigen Ruhepause zwischen zwei Arbeitseinsätzen (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.8; BR-Jf\_DK\_13, S.6). Nachfolgend werden in Tabelle 36 die durchschnittlichen Jahresarbeiten der beiden Werke jeweils differenziert in Arbeiter und Angestellte mit Datenstand 2014 dargestellt.

Tabelle 36: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standorte Brasilien)

Standort	Jahresarbeitszeit ( $\bar{\varnothing}$ in h)	
	Arbeiter	Angestellte
São Bernardo	1.714	1.788
Juiz de Fora	1.866	1.962

(Eigene Darstellung nach BR-Sb\_DK\_12, S.2; BR-Jf\_DK\_13, S.2)

Im Rahmen der Arbeitszeiten lassen sich die Unterschiede der tarifvertraglichen Regelungen erkennen. In Brasilien existiert keine arbeitsvertragliche Arbeitszeitflexibilität, vergleichbar mit Deutschland. Dies gilt für Arbeiter, als auch Angestellte (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02). In beiden Werken gibt es allerdings das gesetzlich definierte Instrument der kollektiven, befristeten Arbeitszeitreduzierung mit proportionaler Verringerung des Entgelts zur Steuerung in Krisensituationen. Es erfolgt jedoch keine vertragliche Veränderung. Dessen Anwendung bedarf der obligatorischen Verhandlung zwischen Unternehmen und Gewerkschaft und impliziert eine detaillierte Nachweispflicht der Nutzungsgründe. Die Laufzeit der Maßnahme ist gesetzlich auf fünf Monate limitiert. In der Praxis geht die Anwendung dieses Instruments mit schwierigen Verhandlungen einher (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.22; BR-Sb\_DK\_12, S.9; BR-Jf\_DK\_13, S.7).

Weiterführend gibt es die Option auf bezahlte Freistellungen. Dabei bestehen keine Mindest- oder Maximalgrenzen zur möglichen Dauer. Bei mehr als 30 Tagen in Folge entsteht ein Einfluss auf die individuellen Urlaubsansprüche der Mitarbeiter. Die Nutzung kann sowohl für einzelne Arbeitnehmer, als auch für gesamte Gruppen durch Unternehmensentscheidung erfolgen (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.2f). Im Regelfall werden Veränderungen der Arbeitszeiten jedoch, wie in Abschnitt 6.3.3.2.3 ausgeführt wird, über die Arbeitszeitkonten ausgeglichen, sodass solche Maßnahmen in der Branche als eher unüblich gelten (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.4).

Gesetzlich sind auch Teilzeitarbeitsverträge im Rahmen von Job Sharing mit einer Arbeitszeitbegrenzung von 25 Stunden pro Woche und proportionaler Lohnreduzierung möglich. Grundsätzlich herrscht zwischen beiden Vertragstypen Gleichbehandlung. Die Anwendung dieses Instruments kann jedoch, im Gegensatz zur deutschen Regelung, nur für neue Arbeitsverträge erfolgen. Es gibt keinen Wechsel von Vollzeit zu Teilzeit bei bestehenden Mitarbeitern (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.8, 20). Allerdings können Teilzeitkräfte keine Arbeitszeitkonten oder Mehrarbeit zur Flexibilisierung der Arbeitszeit nutzen (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.9; BR-Jf\_DK\_13, S.7). Die Realisierung von Teilzeitarbeit bedarf zudem der Verhandlung mit der Gewerkschaft und Aufnahme in den Tarifvertrag (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.20). Letztlich finden Teilzeitverträge in beiden Werken weder für Arbeiter, noch Angestellte praktische Anwendung, sodass hier keine weitere Vertiefung erfolgt (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).



#### *6.3.3.2.1) Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle*

Die Arbeits- und Betriebszeitmodelle in den brasilianischen Werken orientieren sich an den gesetzlichen Vorgaben (vgl. BR-Sb\_FB-IB\_03). Die konkrete Definition findet mittels tarifvertraglicher Regelungen statt, welche sich zwischen São Bernardo do Campo und Juiz de Fora unterscheiden. In Brasilien nutzen die Daimler-Standorte im Vergleich zur lokalen Konkurrenz von Scania, Ford, VW oder GM insgesamt mehr Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeiten, z.B. über Samstagsarbeit, Schichtverlängerung oder einer höheren Betriebsnutzungszeit innerhalb zuschlagsfreier Grenzen (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.4).

Aufgrund der strukturellen Heterogenität des Standorts São Bernardo do Campo existieren unterschiedliche Schichtmodelle. Die mechanische Fertigung der Aggregatebereiche ist mit den Schichten I, II, III im regulären 3-Schicht-Betrieb organisiert. Die Montagelinien, der Rohbau und die Lackierung hingegen befinden sich in einem 2-Schicht-Modell mit den Schichten A und B, während überlappend eine zusätzliche Schicht N (Normalschicht) besteht. Letztere gilt sowohl für Arbeiter, als auch für Angestellte. Jedoch unterscheiden sich deren wöchentliche Arbeitszeiten (vgl. BR-Ab\_DK\_15, S.4). Außerdem arbeiten im Angestelltenbereich ausschließlich Meister, bzw. Vorarbeiter in der Aggregatefertigung regulär an Samstagen. Ansonsten gilt eine regelmäßige 5-Tage-Woche (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01) mit einer täglichen Arbeitszeit von 8,33 Stunden (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08). Gesonderte bereichsspezifische Schichtmodelle, wie in den deutschen Werken, existieren nicht. So gilt ein Tarifvertrag für das gesamte Werk (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05).

Die Montagebereiche in São Bernardo do Campo operieren mit einer Standard-BNZ von 85 Stunden in der Woche in zwei Schichten zu je 8,5 Stunden an fünf Arbeitstagen von Montag bis Freitag. Dieselbe Arbeitszeit gilt für die Normalschicht der Produktionsmitarbeiter. Angestellte in Schicht N besitzen eine reguläre Wochenarbeitszeit von 41,7 Stunden. Die Schichten A und B hingegen haben die Option zur Schichtverlängerung um eine halbe Stunde auf eine reguläre Schichtzeit von neun Stunden. Hierdurch ergibt sich eine Erhöhung der wöchentlichen BNZ von 42,5 Stunden auf 45 Stunden pro Schicht. Die Aggregatebereiche im 3-Schicht-Modell operieren bei einer Standard-BNZ von 129,25 Wochenstunden (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.8; BR-Sb\_FB-FL\_01). Diese setzt sich zusammen aus zwei Schichten zu je 7,33 Stunden an sechs Arbeitstagen für die Früh- und Spätschicht mit einer BNZ von jeweils 44 Stunden sowie einer permanenten Nachtschicht an fünf Arbeitstagen mit einer Schichtlänge von 8,25 Stunden und einer BNZ von 41,25 Stunden (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08). In Brasilien sind Samstage als Arbeitszeit zuschlagsfrei möglich und werden dem Arbeitszeitkonto zugerechnet. Diese Option wird lediglich in São Bernardo do Campo genutzt (vgl. IN-GI\_DK\_17, S.7; BR-Sb\_FB-FL\_01), nicht aber in Juiz de Fora, wo Samstage per Schichtmodell nicht als reguläre Arbeitstage definiert sind (vgl. BR-Jf\_FB-FL\_02). Die Modelle São Bernardo do Campo implizieren eine Divergenz zur vertraglich festgelegten Arbeitszeit von 40 Stunden, welche über das Arbeitszeitkonto gebucht wird. Gemäß den Unterschieden in den Schichtzeiten ergeben sich abweichende Kontenentwicklungen (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.4f). Hierauf wird in Abschnitt 6.3.3.2.3 eingegangen.

In Juiz de Fora existiert lediglich ein tarifvertraglich geregeltes Arbeits- und Betriebszeitmodell, welches die gesetzlichen Grundlagen nutzt. So basiert der dortige 1-Schicht-Betrieb auf einer regelmäßigen 44-Stunden-Woche, verteilt auf fünf Arbeitstage mit 8,8 Stunden Schichtzeit (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_11; BR-Wü\_IP-FL\_05). Ein Schichtmodellwechsel ist bei Bedarf nach Verhandlungen mit der Gewerkschaft möglich, beispielsweise mittels Einführung einer zweiten Schicht (vgl. BR-Jf\_FB-FL\_02).

Prinzipiell besteht in São Bernardo do Campo ein Mindestintervall für die Gültigkeit eines Schichtmodells von drei Monaten. Änderungen bedürfen einer Ankündigungsfrist von zehn Tagen. Die Entscheidung obliegt grundsätzlich dem Unternehmen, muss jedoch gegenüber der Gewerkschaft begründet werden (vgl. IN-GI\_DK\_17, S.7; BR-Sb\_RW-TV\_08). In diesem Kontext erfolgt eine Verschiebung sowohl der Start-, als auch Endzeiten der beiden Schichten. Kleinere Anpassungen innerhalb der Schichtmodelle erfolgen hingegen in beiden Werken situativ (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.2; BR-Jf\_DK\_13, S.2). Allerdings bedürfen strukturelle Modifikationen der Arbeitszeiten und Betriebszeitmodelle der Verhandlung mit der Gewerkschaft und Aufnahme in den lokalen Tarifvertrag. Veränderungen der Schichtmodelle können abweichende Arbeitszeiten durch Variabilität der Schichtzeiten oder zusätzliche Schichten enthalten (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02). Grundsatz bleibt in São Bernardo do Campo die vertragliche Wochenarbeitszeit von 40 Stunden. Ein Wechsel der Schichtmodelle kann ebenfalls individuell durch Personalverleihungen erfolgen (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08).

Arbeitszeitreduzierungen oder Verringerungen des Schichtmodells, beispielsweise durch den Wechsel von einem 3-Schicht- zu einem 2-Schicht-Betrieb in São Bernardo do Campo benötigen die Zustimmung der Gewerkschaft, bzw. Verhandlungen mit dem lokalen Betriebsrat (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_FB-FL\_01). Schichtverkürzungen werden in beiden Werken nicht genutzt und stellen eine theoretische Option dar, wie auch in den deutschen Werken. Präferiert wird die Absage ganzer Schichten oder Schließtage, was zur Kostensenkung beiträgt. Aufgrund der Wirtschaftslage ab 2015 werden solche Maßnahmen häufig genutzt. Schichtverlängerungen hingegen bilden die erste Möglichkeit zur Kapazitätserhöhung und sind maximal bis zum Erreichen der täglichen Höchstarbeitszeitgrenze von zehn Stunden zwischen Montag und Freitag realisierbar (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02). In Juiz de Fora existiert per Tarifvertrag eine Einschränkung hinsichtlich der Ansage von Samstagsschichten. So sind dort Schichtverlängerungen mit maximal einer Stunde und zwölf Minuten an jeweils zwei Werktagen pro Woche möglich, unter Ausschluss paralleler Samstagarbeit. Andernfalls tritt zuschlagspflichtige Mehrarbeit auf. Die Ankündigung kann am selben Tag bis zwölf Uhr erfolgen (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_11; BR-Jf\_DK\_13, S.6). Unter Einbezug der Verhandlungserfordernis mit der Gewerkschaft ist eine Prozessdauer von zwei Tagen realistisch (vgl. BR-Jf\_FB-FL\_02). In São Bernardo do Campo existiert eine derartige Restriktion nicht. Allerdings gibt es eine durchschnittliche Ankündigungsfrist und Verhandlungsdauer von etwa einer Woche. In der Praxis sind Schichtverlängerungen jedoch selten (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).

Die Arbeit an Samstagen kann grundsätzlich an beiden Standorten zur Kapazitätserhöhung und Produktionssteigerung genutzt werden, stellt allerdings in der Praxis den Ausnahmefall

dar (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). In São Bernardo do Campo gibt es dafür keine numerischen Beschränkungen per Tarifvertrag. In Juiz de Fora sind maximal zwei Samstage pro Monat und 18 pro Jahr ohne parallele Schichtverlängerung möglich. So ist nach jedem Arbeitssamstag ein freier Samstag zu gewähren. Eine Ankündigung erfolgt bis zum vorhergehenden Mittwoch. Eine Erhöhung über diese Regelungen hinaus ist möglich, bedeutet jedoch zuschlagspflichtige Mehrarbeit (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_11). Samstagsarbeit, wenn nicht im Schichtmodell vorgesehen, impliziert ergo Verhandlungen mit der Gewerkschaft (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Die Arbeit an Sonn- und Feiertagen hingegen bedarf einer gesonderten Vereinbarung mit der Gewerkschaft und stellt keine reguläre Arbeitszeit dar. Diese Option besteht im Tarifvertrag für São Bernardo do Campo aufgrund der Wichtigkeit der Automobilindustrie in der ABC-Region. So ist dort im Ausnahmefall ein kontinuierlicher 7-Tage-Betrieb möglich (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Sb\_DK\_15, S.13). Grundsätzlich bedürfen Samstags- oder Sonntagsschichten der Information und Verhandlung mit der Gewerkschaft, bzw. dem Betriebsrat. Es besteht keine Zustimmungspflicht, sondern eine Notwendigkeit zur Prozesspartnerschaft im Falle von Mehrarbeit, wie in Abschnitt 6.3.3.2 ausgeführt wird (vgl. BR-Wü\_ML\_23). Schließtage bilden die erste Option zur Kapazitätsreduzierung und erfolgen auf Ansage des Unternehmens (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02). Hierbei sind sowohl einzelne, als auch zusammenhängende Tage für das gesamte Werk oder spezifische Abteilungen nach Bedarf möglich. Jedoch muss eine Vereinbarung mit der Gewerkschaft, bzw. dem Betriebsrat getroffen werden (vgl. BR-Wü\_ML\_23; BR-Jf\_RW-TV\_11). In São Bernardo do Campo existiert eine Ankündigungsfrist von einer Woche, während in Juiz de Fora zwei Tage geregelt sind (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).

Insgesamt hängen die Reaktionszeiten zur Kapazitätsanpassung von der Wahl der Maßnahmen sowie den implizierten Verhandlungen mit der Gewerkschaft, als auch dem Betriebsrat ab. Einen weiteren Einflussfaktor stellen die Erfordernisse der wirtschaftlichen Situation dar. Dergestalt besitzt die Arbeitnehmervertretung den größten Einfluss auf die intern numerische Flexibilitätsgestaltung. So gibt es in beiden Werken kaum definierte Fristen zur Nutzung von Instrumenten der Kapazitätserhöhung oder -reduzierung, sondern primär Verhandlungspflichten, welche die Zustimmung der Gewerkschaft und des Betriebsrats beinhalten. Geringe Veränderungen der BNZ ziehen dergestalt einfachere Abstimmungen nach sich, als massive Anpassungen. Dadurch können Parallelen zur Flexibilitätssteuerung in Deutschland gezogen werden (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).

Eine weitere Option zur Erhöhung der BNZ im Jahresverlauf besteht durch die Modalitäten zur Urlaubnahme in São Bernardo do Campo. Sowohl Arbeiter, als auch Angestellte besitzen einen Anspruch von 30 Tagen pro Jahr, die zusammenhängend genommen werden sollen. Alternativ können bei ersterer Mitarbeitergruppe zehn Tage ausbezahlt und die restlichen 20 Tage regulär als Freizeit gewährt werden. Bei Angestellten existieren mehrere Kombinationsmöglichkeiten, wie beispielsweise 15 Tage in Auszahlung und 15 Tage Freizeitnahme, oder 10:20, bzw. 20:10 Tage. Diese Optionen ermöglichen faktisch eine Erhöhung der jährlichen Anwesenheit (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.9). In umgekehrter Richtung können, wie auch in der Türkei, an beiden Standorten kollektive Schließtage als Betriebsferien mittels Urlaubnahme aufgrund des ein-

seitigen Ansagerechts durch das Unternehmen deklariert werden. Diese Option wird üblicherweise um die Weihnachtszeit für die gesamte Produktion genutzt. Die Lage kann jedoch variieren (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_10). Aufgrund der schlechten Wirtschaftslage im Jahr 2015 wurde das Instrument in beiden Werken für jeweils zwei Perioden zu etwa 10 Tagen unterjährig angewendet (vgl. BR-Wü\_ML\_21; BR-Wü\_ML\_22). Die Ansage kann für das gesamte Werk, Abteilungen, Kostenstellen oder einzelne Gruppen erfolgen. So wird beispielsweise in Krisenzeiten die BNZ reduziert. Möglich sind maximal zwei Perioden pro Jahr für jeweils mindestens zehn und maximal 30 Tage. Die Abrechnung geschieht vom definierten Urlaubsanspruch der Mitarbeiter unter Bezahlung des Urlaubsgelds sowie um den Jahreswechsel eines 13. Monatsgehalts (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.2f; BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_DK\_13, S.6; BR-Sb\_DK\_12, S.8). Bei Überschreitung von 30 Tagen erlischt der reguläre Urlaubsanspruch und eine neue Periode für das Folgejahr wird angebrochen (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.18). Weiterführend ist eine Ankündigung an das Arbeitsministerium, als auch gegenüber der Gewerkschaft von 15 Tagen verpflichtend (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.15; BR-Jf\_DK\_13, S.6).

Die Taktgestaltung ist, wie in Deutschland, primär eine unilaterale Unternehmensentscheidung, abhängig vom jeweiligen Produktionsbedarf. Allerdings sind auch in Brasilien aufgrund der Wirkung auf die Personalstärke Verhandlungen mit der Gewerkschaft, bzw. dem Betriebsrat erforderlich. Eine Veränderung erfolgt nur bei dauerhaftem oder strukturellem Anpassungsbedarf. In beiden Werken wird die Taktsteuerung nicht als Flexibilitätsinstrument gesehen (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_FB-IB\_03). Dies stellt einen Kontrast zu Wörth dar und ähnelt der Auffassung am Standort Aksaray. Dementsprechend liegt keine Matrix zur Taktplanung in Kombination mit intern numerischen Maßnahmen vor, noch sind derartige Inhalte schriftlich geregelt. Es existiert auch keine vorgeplante Bandbreite der Taktgeschwindigkeiten. Zudem wird die technologische Differenz zum Mutterwerk Wörth bezüglich der möglichen Geschwindigkeiten ersichtlich (vgl. u.a. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).

#### *6.3.3.2) Mehrarbeit als definitive und transitorische Überstunden*

Eine gesetzlich definierte Obergrenze des Mehrarbeitsvolumens, wie in der Türkei, gibt es in Brasilien nicht. Abgeleitet aus den Höchstarbeitszeiten sind unterwöchig 40 Stunden pro Monat bei einer regulären Arbeitszeit von acht Stunden am Tag realisierbar (vgl. BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04). Ebenso existieren keine tariflich fixierten Höchstwerte. Lediglich in São Bernardo do Campo erfolgt bei Überschreitung einer Zwischengrenze von 29 Stunden pro Monat oder 275 Stunden im Jahr eine Erhöhung der Mehrarbeitszuschläge (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07). Mehrarbeit kann unterwöchig, als auch an Samstagen auftreten. In São Bernardo do Campo entsteht, im Unterschied zu Juiz de Fora, an Samstagen per Tarifvertrag keine Mehrarbeit, wenn die regulären Schichtzeiten eingehalten werden. In Juiz de Fora hingegen entsteht Mehrarbeit spätestens ab dem 19. Samstag im Jahr per Tarifvertrag (vgl. BR-Jf\_DK\_13, S.8). Es entsteht dergestalt keine Mehrarbeit für solche Arbeitszeiten, die im Rahmen eines vereinbarten Schichtmodells inbegriffen sind, was ebenfalls für Samstage gilt. Lediglich die Bandbreite solcher Modelle ist im Vergleich geringer als in Deutschland. Darüber hinausgehende

Arbeitsstunden zwischen Montag und Freitag gelten allerdings als zuschlagspflichtig (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Wü\_ML\_23), was an den deutschen Standorten gemäß den lokalen Betriebsvereinbarungen nicht auftritt.

Entstandene Mehrarbeit wird prinzipiell mit Zuschlägen ausbezahlt (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07). Jedoch ist im Rahmen von Sonn- und Feiertagsarbeit auf Wunsch des Mitarbeiters in São Bernardo do Campo auch die Buchung eines Zeitäquivalents für die Zuschläge in das Arbeitszeitkonto möglich. Dies bedeutet die Option für definitive und transitorische Überstunden (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08). Erreichen die Konten ihre maximalen Obergrenzen, erfolgt eine verpflichtende Auszahlung per Tarifvertrag (vgl. BR-Jf\_DK\_13, S.9). Definitive Mehrarbeitsstunden werden nicht in ein Arbeitszeitkonto gebucht. Insofern entsteht Mehrarbeit für nicht in das Arbeitszeitkonto gebuchte Überstunden (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.13). Auf die Aspekte der Arbeitszeitkontensteuerung wird in Abschnitt 6.3.3.2.3 eingegangen. Zudem gilt in São Bernardo do Campo eine Untergrenze zur Bezahlung von Mehrarbeit in Höhe einer vollen Stunde pro Tag, entweder vor Beginn oder nach Ende der regulären Schichtzeit (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08).

Die Mehrarbeitszuschläge unterscheiden sich zwischen beiden Werken in Anlehnung an deren lokale Tarifverträge und basieren auf den gesetzlichen Mindestwerten. Nachtschichten, welche insbesondere in der Aggregatefertigung des Werks São Bernardo do Campo durchgeführt werden, implizieren Zuschlagszahlungen von 25% (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01). Mehrarbeit von Montag bis Samstag im Rahmen von Schichtverlängerungen über die tariflich definierten Schichtzeiten hinaus ziehen Zuschläge in Höhe von 50% vor Erreichen der oben erwähnten Zwischengrenzen nach sich. Anschließend erfolgt eine Erhöhung auf 75%. Sonn- und Feiertagsarbeit bis zu acht Stunden schließt Zuschlagszahlungen von 100% und darüber hinaus 150% ein. Auch hier gilt eine Erhöhung auf 130%, wobei eine maximale Schichtzeit von acht Stunden eingehalten werden muss (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Sb\_DK\_12, S.10; BR-Sb\_DK\_15, S.3, 13). In Juiz de Fora wird Mehrarbeit zwischen Montag und Samstag mit 60% Zuschlag vergütet, bei Sonn- und Feiertagsarbeit mit 130%. Nachtschichten implizieren Zuschläge in Höhe von 24% (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_10). Im Wettbewerbsvergleich bewegen sich diese Zuschläge im branchenüblichen Bereich (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.4).

Die Nutzung von Mehrarbeit obliegt der unilateralen Ansage des Unternehmens. Prinzipiell wird das Instrument situativ angewendet. Eine Jahresplanung wie in der Türkei gibt es nicht (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Es ist jedoch die individuelle Zustimmung der Mitarbeiter erforderlich, da die Leistung von Mehrarbeit freiwillig ist (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02). Außerdem kann ohne Anweisung und Autorisierung des Unternehmens keine Mehrarbeit entstehen (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08; BR-Sb\_RW-TV\_07). Bei Bedarf werden daher wöchentliche Gespräche mit der Gewerkschaft, bzw. dem Betriebsrat zur Festlegung von Mehrarbeit durchgeführt. Die Abstimmungen sowie Einbindung der Arbeitnehmervertretung sind nicht obligatorisch im Sinne einer Zustimmungspflicht, sondern wichtig zur Überzeugung der Produktionsmitarbeiter zur tatsächlichen Ableistung. Im Zweifelsfall besitzen die Gewerkschaften dabei eine stärkere Position als die Vorgesetzten (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06; BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04). In São Bernardo do Campo existiert zusätzlich eine tariflich definierte Ankündigungsfrist für Mehrarbeit

an Wochenenden von drei Tagen (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01). Bei Angestellten treffen diese Notwendigkeiten nicht zu. Hier ist eine bilaterale Vereinbarung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ausreichend (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).

Insgesamt stellt Mehrarbeit ein wichtiges Instrument zur Kapazitätserhöhung in der Praxis dar, jedoch das letzte Instrument der Wahl im Rahmen der intern numerischen Flexibilität. Die tatsächliche Nutzung ist daher eher selten (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Eine Anwendung erfolgt für Schichtverlängerungen und Zusatzschichten an Wochenenden oder Feiertagen, ohne die Notwendigkeit für zusätzlichen Personalbedarf. Es entstehen jedoch regelungstechnisch bedingt komplexe Wechselwirkungen mit der Steuerung der Arbeitszeitkonten, wie im nachfolgenden Abschnitt gezeigt wird (vgl. u.a. BR-Sb\_DK\_15, S.2; BR-Sb\_DK\_12, S.4; BR-Jf\_DK\_13, S.4).

#### *6.3.3.2.3) Arbeitszeitkonten: Zwei-Konten-Logik und komplexe Wechselwirkungen*

Veränderungen der BNZ, bzw. der individuellen wöchentlichen Arbeitszeiten in beide Richtungen werden in São Bernardo do Campo und Juiz de Fora über die Nutzung der Arbeitszeitkonten ausgeglichen (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02). Die Kontensysteme sowie deren Steuerungsmechanismen sind auf Basis der gesetzlichen Bestimmungen jeweils tarifvertraglich geregelt (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.11; BR-Jf\_DK\_13, S.9, 12). In beiden Werken werden Arbeitszeiten oberhalb der vertraglich vereinbarten Wochenstunden in das Arbeitszeitkonto gebucht (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08). Dadurch erfolgt ein täglicher Aufbau von Überstunden als Divergenz zwischen tatsächlicher und vertraglich vereinbarter Arbeitszeiten zwischen Montag und Freitag. Für Samstage bestehen Sonderregelungen, wie weiter unten dargestellt wird, welche im Wettbewerbsvergleich einzigartig sind (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.4). Es gilt per Gesetz ein Ausgleichszeitraum von einem Jahr (vgl. u.a. BR-Sb\_RW-TV\_08; BR-Jf\_RW-TV\_11).

Beide Standorte verfügen jeweils über zwei komplementäre Kontensysteme, ein individuelles und ein kollektives, welche für alle Mitarbeitergruppen Anwendung finden. Diese Logik zielt auf die Ermöglichung individueller Freiräume und unternehmerischer Flexibilitätsoptionen, insbesondere in Krisensituationen (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08; BR-Jf\_RW-TV\_11; BR-Wü\_IP-FL\_05). Die kollektiven Konten werden einseitig durch das Unternehmen gesteuert. Das findet mindestens auf der Ebene von Kostenstellen statt (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.3). Die Steuerung der individuellen Zeitkonten bei Produktionsmitarbeitern erfolgt zwischen den Arbeitsgruppen und ihren Vorgesetzten. Prinzipiell sollen die Gruppen auf eine Gleichverteilung unter den Mitgliedern achten. Während bei Angestellten bilaterale Abstimmungen mit dem zuständigen Manager überwiegen (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02; BR-Sb\_DK\_12, S.11). Im Allgemeinen können Guthaben auf dem individuellen Arbeitszeitkonto für einzelne oder zusammenhängende freie Tage genutzt werden, die bei Erreichen der Kontenobergrenze zeitnah gewährt werden sollen (vgl. BR-Wü\_ML\_23; BR-Jf\_RW-TV\_11; BR-Sb\_RW-TV\_08). Über das kollektive Arbeitszeitkonto werden kollektive Schließtage gebucht. Bei Erreichen der Untergrenze kann bezahlter Bildungsurlaub anberaumt werden (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05).

In São Bernardo do Campo gilt universell für Arbeiter und Angestellte im Freischicht- und Gleitzeitensystem ein Korridor der individuellen Arbeitszeitkonten von +/- 120 Stunden. Das kollektive Konto zum Krisenmanagement besitzt eine negative Bandbreite bis -120 Stunden, welche zusätzlich zum individuellen Kontenstand wirkt. Ein Stundenguthaben kann nicht akkumuliert werden. Überstunden werden bis zum Ausgleich des kollektiven Arbeitszeitkontos eines Mitarbeiters zu 100% dort gebucht. Bei einem Kontenstand von 0 erfolgt die vollständige Buchung in das individuelle Kontensystem (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08; BR-Sb\_DK\_12, S.11; BR-Sb\_FB-FL\_01). Die in Abschnitt 6.3.3.2.1 aufgeführten Schichtmodelle im Werk São Bernardo do Campo resultieren in divergierenden Entwicklungen der Arbeitszeitkontenstände zwischen den jeweiligen Bereichen. Während die Mitarbeiter in Früh- und Spätschicht der Aggregatebereiche (Modelle I, II) einen theoretischen jährlichen Aufbau von 190 Stunden, bzw. 40 Minuten pro Tag realisieren können, sind es in der Nachtschicht (Modell III) lediglich 60 Stunden oder 15 Minuten in einer Schicht. In den Montagebereichen sind für Produktionsmitarbeiter der Schichten A, B und N 120 Stunden möglich, was 30 Minuten pro Tag entspricht. Angestellte in Schicht N können aufgrund der kürzeren Regelarbeitszeit bis zu 80 Stunden, bzw. 20 Minuten pro Tag akkumulieren. Diese Differenzierung lässt sich vergleichen mit den unterschiedlichen Schichtzeiten und Kontenentwicklungen im Werk Wörth zwischen den Produktionsbereichen der Mercedes-Benz Standardmodelle und Sonderfahrzeuge (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08; BR-Sb\_DK\_15, S.5). Samstagsschichten bis zur Länge eines üblichen Arbeitstags, sofern nicht bereits innerhalb eines Schichtmodells als Regelarbeitszeit definiert, werden grundsätzlich gebucht und gelten nicht als Mehrarbeit, sodass keine Zuschläge anfallen (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Sb\_RW-TV\_08). Alle Überstunden, welche über diese definierten Kontingente hinausgehen, gelten als zuschlagspflichtige Mehrarbeit (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Mit dem Ziel eines Kontenausgleichs können mit einer separaten Vereinbarung mit Betriebsrat und Gewerkschaft zusätzliche Schichtverlängerungen oder Arbeit an Sonn- und Feiertagen in die Konten gebucht werden (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08; BR-Sb\_DK\_15, S.2f). Der kollektive Durchschnitt der individuellen Arbeitszeitkonten liegt Ende 2015 bei etwa -26 Stunden, der des kollektiven Kontos zum Krisenmanagement bei ca. -86 Stunden (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.2).

Angestellte besitzen in São Bernardo do Campo außerdem ein Gleitzeitensystem, welches für Produktionsmitarbeiter aufgrund fester Schichtzeiten nicht gilt (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Die Basis bildet die Systematik des individuellen Arbeitszeitkontos mit gleicher Buchungslogik (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.12). Das Instrument ist ebenfalls anwendbar für Arbeiter in indirekten Funktionen. Grundlegend ist die Organisation in Schicht N (Normalschicht) mit einem Funktionszeitrahmen zwischen 7:45 Uhr und 17:00 Uhr von Montag bis Freitag. Durch dieses Modell können variable Komm- und Gehzeiten der Mitarbeiter zur Erhöhung der individuellen Lebensqualität realisiert werden. Im Modell ist eine Kernanwesenheitszeit zwischen 8:45 Uhr und 16:00 Uhr definiert mit einem Gleitzeitrahmen von +/- einer Stunde. Im Kontext des Gleitzeitkorridors kann der Arbeitsbeginn zwischen 6:45 Uhr und 6:55 Uhr erfolgen. Gebucht werden mindestens 50 Minuten und maximal eine Stunde vor regulärem Arbeitsbeginn. Dazwischen erfolgt eine 1:1-Buchung. Kürzere Zeiten werden nicht berücksichtigt. Das Arbeitsende soll zwischen 17:00 und 18:00 Uhr erfolgen, mit einer Buchung von mindestens 40 Minuten

und maximal einer Stunde. Es gilt dieselbe Logik, wie bei Arbeitsbeginn. Darüber hinaus gibt es eine Regelung für außerordentliche Arbeitszeiten vor 6:45 Uhr mit einer Mindestbuchung von 20 und maximal 40 Minuten sowie nach 18:00 Uhr mit gleichem Korridor. Der früheste Arbeitsbeginn kann gegen 6:05 Uhr erfolgen. Akkumuliert werden Arbeitszeiten bis 18:40 Uhr als spätestes Arbeitsende. Grundsatz bleibt die Einhaltung der gesetzlichen 10-Stunden-Arbeitszeitgrenze. Ebenso können reguläre Arbeitstage nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten hälftig bezahlt frei genommen werden. Hierfür existiert ein Zeitfenster für Komm- und Gehzeiten zwischen 12:00 Uhr und 13:00 Uhr. Dies bedeutet halbe Gleittage, welche aus dem individuellen Arbeitszeitkonto gebucht werden, gerechnet an der Schichtzeit der Normalschicht (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08; BR-Sb\_FB-FL\_01). Insbesondere in Verwaltungsbereichen stellt das Instrument einen wichtigen Bestandteil der Flexibilitätsstrategie dar, wodurch eine individuelle Anwesenheitssteuerung nach Arbeitsaufkommen realisiert werden kann (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.12). Jedoch kann im Vergleich zum deutschen Gleitzeitensystem eine höhere Rigidität des Systems konstatiert werden, mit enger gefassten Anwesenheitsregeln.

In Juiz de Fora besitzen Arbeiter und Angestellte dieselben Arbeitszeitkonten. Ein separates Gleitzeitmodell existiert nicht, da die Gewerkschaft dessen Einführung verweigert. Die Implementierung eines individuellen Kontensystems konnte erstmalig im Jahr 2014 erreicht werden, verglichen zur Einführung in São Bernardo do Campo in 1990 (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06; BR-Jf\_FB-FL\_02). Das dortige individuelle Konto besitzt einen Korridor von +17 Stunden 36 Minuten/-26 Stunden 24 Minuten. Das kollektive Pendant verfügt über einen Rahmen von +/- 132 Stunden (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_11). Aufgrund dessen divergiert die Buchungslogik gegenüber São Bernardo do Campo. So werden 16,7% zusätzlicher Arbeitsstunden in das individuelle und 83,3% in das kollektive Arbeitszeitkonto gebucht. Im Rahmen des regulären Betriebszeitmodells ergibt sich eine tägliche Buchung von maximal einer Stunde und zwölf Minuten zwischen Montag und Freitag im Kontext von Schichtverlängerungen. Zusätzlich werden die ersten 18 Samstagsschichten pro Jahr in das Zeitkonto gebucht (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Jf\_DK\_13, S.9, 12). Diese Regelung ist vergleichbar mit den Kontingentsamstagen der Werke Wörth und Kassel. Der kollektive Durchschnitt der individuellen Arbeitszeitkonten beträgt gegen Ende des Jahres 2015 ca. -21 Stunden und des kollektiven Kontos -14 Stunden (vgl. BR-Jf\_DK\_13, S.2).

In beiden Werken stellen die Arbeitszeitkonten die wichtigsten Instrumente zum Ausgleich von Arbeitszeitschwankungen bei Zusatzschichten, Schließtagen oder Schichtverlängerungen dar. Wie auch in Deutschland kann eine Entkopplung von Arbeitszeit und Gehalt realisiert werden, sodass in negativer Richtung keine Lohnreduzierung auftritt. Ergo stellen Arbeitszeitkonten das zentrale Instrument der intern numerischen Flexibilitätssteuerung dar, sowohl für Produktionsmitarbeiter, als auch für Angestellte (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_DK\_12, S.4; BR-Jf\_DK\_13, S.4; BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02). Die Nutzung der Zwei-Konten-Logik impliziert jedoch eine geringere Zeitsouveränität der Mitarbeiter im Vergleich zu den deutschen Systemen, insbesondere in Juiz de Fora mit einer geringen individuellen Bandbreite (vgl. BR-Wü\_ML\_21). In São Bernardo do Campo ermöglicht das kollektive Konto zum Krisenmanagement etwa 15 weitere Schließtage, wodurch eine große negative Bandbreite erreicht wird. Dort besteht insgesamt eine höhere Flexibilität als in Juiz de Fora, was als Resultat der lokalen



industriellen Beziehungen gewertet werden kann (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Langzeitkonten sind aufgrund des gesetzlich definierten Ausgleichszeitraums ohne Öffnungsklausel für tarifvertragliche Bestimmungen nicht möglich (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.8).

#### *6.3.3.2.4) Kurzarbeit: Erste Erfahrungen mit dem neuen Kriseninstrument*

Die gesetzliche Einführung des Instruments der Kurzarbeit erfolgte nach deutschem Vorbild im Jahr 2015 vor dem Hintergrund der anhaltenden Wirtschaftskrise. Dabei spielten ebenfalls Vertreter deutscher Konzerne eine maßgebliche Rolle. Ziel ist die nachhaltige Sicherung von Arbeitsplätzen (vgl. BR-Sb\_ML\_17; BR-Sb\_DK\_12, S.15; BR-Wü\_IP-FL\_05). Die Anwendung von Kurzarbeit in São Bernardo do Campo geschah auch unter Einflussnahme der Konzernzentrale (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16).

Die gesetzlichen Grundlagen und Rahmendaten zur Kurzarbeit wurden in Abschnitt 4.7.1 ausgeführt. In der Praxis wurde für São Bernardo do Campo ein separater Tarifvertrag zur Nutzung des Instruments vereinbart, zur Abfederung der Auftragslage sowie zusätzlicher Beschäftigungssicherung (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_09; BR-Sb\_ML\_18). Die Verhandlungen werden als komplex beschrieben, da bisher keinerlei Erfahrungen mit dem Instrument bis zur Erstanwendung in 2015 vorliegen (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). In deren Verlauf müssen alle alternativen Szenarien zur Nutzung der internen Flexibilitätsinstrumente analysiert werden. Dies betrifft Betriebsferien, gesteuerte Urlaubnahme, eine kollektive Arbeitszeitreduzierung, den Abbau der Arbeitszeitkonten, Layoffs sowie bezahlten Bildungsurlaub. In São Bernardo do Campo erschienen diese Maßnahmen als nicht ausreichend zur Beherrschung der Krisensituation (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_09). Nach einer Einigung erfolgt die konkrete Ausarbeitung des Kurzarbeitsprogramms mit der Regierung (vgl. BR-Sb\_ML\_19). Die Einführung bedarf ergo der Zustimmung der Regierungsbehörde, der Gewerkschaft, als auch der betroffenen Mitarbeiter. Die Implementierung von Kurzarbeit wird schließlich autorisiert durch die zuständige Behörde des Arbeitsministeriums auf Basis des Verhandlungsergebnisses. Außerdem besteht eine monatliche Berichtspflicht zum Erhalt des Kurzarbeitergelds (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_09; BR-Sb\_DK\_12, S.15).

Damit stellt Mercedes-Benz do Brasil den ersten Automobilhersteller dar, welcher diese neue Maßnahme ab 2015 erprobte. Geregelt wurde eine kollektive Reduzierung der regulären Arbeitszeit um 20%, was entweder einer regelmäßigen 4-Tage-Woche oder vier freien Tagen im Monat entspricht. Gleichzeitig erfolgt eine proportionale Lohnreduzierung um 20%. Die Hälfte dessen wird durch staatliche Subventionen aufgefüllt, dem brasilianischen Kurzarbeitergeld, sodass die Entgelte der betroffenen Mitarbeiter effektiv um 10% abgesenkt werden (vgl. BR-Sb\_ML\_19). Monatliche Gehaltszahlungen durch das Unternehmen werden somit fortgesetzt. Die Unterstützungsleistungen entstammen der Sozialversicherung und betragen höchstens 65% des individuellen Arbeitslosengelds zum Ausgleich der Gehaltsreduzierung, was 2015 etwa 900 Reales entspricht (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_09). Die Programmlaufzeit wurde zunächst für sechs und anschließend für die Maximaldauer von zwölf Monaten vereinbart. Währenddessen sind weder Schichtverlängerungen, noch Mehrarbeit erlaubt (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_09; BR-

Sb\_DK\_12, S.15). Auch Einstellungen sind untersagt (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Die Anwendung wurde für alle Mitarbeiter des Werks São Bernardo do Campo beschlossen, inklusive der Auszubildenden. Vertriebsangestellte sind per Gesetz ausgeschlossen (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_09).

Letztlich stellt sich die Einführung der Kurzarbeit als sehr wichtig zum Erhalt von Beschäftigung und Qualifizierung sowie zur Kostensenkung für das Unternehmen im Sinne von Lohn- und Kündigungskosten heraus (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_09). Durch das Instrument der Kurzarbeit konnten 1.500 ausgesprochene Kündigungen zurückgezogen werden. Insgesamt ähnelt die Anwendung der deutschen Situation im Jahr 2009 (vgl. BR-Sb\_ML\_18). Die Kurzarbeitsphase endet im Mai 2016, die folgende Periode der Beschäftigungssicherung im August. Eine Nachfolgeregelung steht nicht fest (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). In Juiz de Fora wurde die Maßnahme nicht angewendet, da Layoffs ausreichend waren (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05).

### **6.3.3.3) Extern numerische Flexibilität: Nutzung primär zum Krisenmanagement**

Aufgrund der anhaltenden Wirtschaftskrise während des Erhebungszeitraums lässt sich eine kontinuierliche Reduzierung der Belegschaft seit 2011 erkennen, was eine verstärkte Nutzung von Instrumenten der extern numerischen Flexibilität impliziert (vgl. BR-Sb\_ML\_17). Dies lässt sich im Vergleich der Belegschaftsstärken in 2015, wie eingangs in Abschnitt 6.3.3 aufgeführt, zum Beginn der Fallstudie in 2014 mit Datenstand 2013 veranschaulichen. Dergestalt nehmen die Mitarbeiterzahlen in São Bernardo do Campo und in Juiz de Fora kontinuierlich ab (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).

#### **6.3.3.3.1) Strukturelle Instrumente: Keine Nutzung zur regulären Flexibilitätssteuerung**

Festeinstellungen sind per unilateraler Unternehmensentscheidung möglich, sofern Personalbedarf besteht. Dergestalt dient die Maßnahme nicht der Flexibilitätssteuerung, als eher der strukturellen Kapazitätserhöhung, wie auch in Deutschland und der Türkei (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02). Obgleich nicht verpflichtend, ist die Gewerkschaft bei Einstellungen über einen informellen Prozess mit eingebunden. Dieser beinhaltet Vorschläge gewerkschaftsnaher Kandidaten. Finden sich hieraus keine passenden Bewerber, können anschließend weitere Personen in Betracht gezogen werden. Eine Alternative zu dieser Form der externen Einstellung stellt die Übernahme von Absolventen des Berufsausbildungsprogramms in Kooperation mit dem SENAI dar, wie in Abschnitt 6.3.3.4.2 ausgeführt wird (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04). Bei Neueinstellungen gilt in São Bernardo do Campo eine Probezeit von maximal 60 Tagen ohne Verlängerungsoption. Ausgenommen sind Wiedereinstellungen ehemals beschäftigter Personen oder Übernahmen befristeter Mitarbeiter (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07). Bei Notwendigkeit zur Personalstanderhöhung bildet die Übernahme eigener Ausbildungsabsolventen die erste Option. Die Suche adäquat qualifizierter Personen am externen Arbeitsmarkt über Personalagenturen oder auch in Kooperation mit dem SENAI stellt den zweiten Rekrutierungskanal dar. Letzteres impliziert die Möglichkeit

zur Übernahme von Auszubildenden anderer Unternehmen. Zentral bleibt die Erfüllung der fachlichen Qualifikationsanforderungen (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

Im Rahmen von Kapazitätsreduzierungen sind freiwillige, individuelle Ausscheidensvereinbarungen das erste Instrument, wenn ein dauerhafter Personalabbau vonnöten ist. Die Konditionen werden für die konkrete Situation mit der Gewerkschaft verhandelt. Die Maßnahmen enthalten zusätzlich zu den gesetzlichen Obligationen ein Abfindungspaket für die betroffenen Mitarbeiter. Somit lässt sich das Instrument mit der deutschen und türkischen Variante vergleichen. Hierdurch wird eine sozialverträgliche Möglichkeit zur Entlassung größerer Personalmengen geboten (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Wü\_DK\_14, S.14). Aufgrund der industriellen Beziehungen findet diese Maßnahme jedoch nur in São Bernardo do Campo Anwendung. Dort konnten auf diese Weise etwa 80% der Austritte im Zeitraum zwischen 2012 und Anfang 2016 realisiert werden (vgl. BR-Sb\_ML\_17). In Juiz de Fora kann keine Einigung über die Anwendung erzielt werden, da keine gewerkschaftliche Akzeptanz der Maßnahme vorhanden ist. Aufgrund der geringen Belegschaftsstärke besteht außerdem keine Notwendigkeit (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02).

Betriebsbedingte Kündigungen sind, wie bereits in Abschnitt 4.7.1 erläutert, grundsätzlich für alle Mitarbeiter möglich. In der Praxis entsteht die Notwendigkeit zur Aufnahme von Verhandlungen mit der Gewerkschaft zur Definition der Konditionen. Hintergrund ist, dass solche Entlassungen in der Regel keine individuellen Maßnahmen, sondern kollektive Programme im Sinne von Massenentlassungen darstellen (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.22; BR-Jf\_DK\_13, S.20). Per Tarifvertrag gilt das Instrument als letzte Option, wobei zuvor alle restlichen Alternativen genutzt werden sollen (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_10). Eine Begründungspflicht besteht nur bei Kündigungen aufgrund von Fehlverhalten im Sinne von Disziplinarmaßnahmen. Jedoch entfällt dabei die Kündigungsfrist. Zudem ist eine Prozessbegleitung der Gewerkschaft zur Vertretung der Mitarbeiterinteressen erforderlich. Entlassungen ohne Begründung sind über einen Regelprozess realisierbar, welcher per Tarifvertrag Kündigungsfristen vorsieht (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Jf\_DK\_13, S.20). Die Abfindungshöhe ist universell gesetzlich geregelt, wie in Abschnitt 4.7.1 dargestellt. Zudem werden bei betriebsbedingten Kündigungen 40% des eingezahlten Beitrags aus dem Arbeitgeberfonds ausgezahlt (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.22; BR-Jf\_DK\_13, S.20). In beiden Werken beträgt die Kündigungsfrist 30 Tage bis zu einer Betriebszugehörigkeit von zwölf Monaten nach gesetzlichen Standards. In São Bernardo do Campo können maximal 90 Tage ab 21 Jahren Betriebszugehörigkeit erreicht werden. Während in Juiz de Fora 45 Tage zwischen zwölf und 60 Monaten sowie maximal 60 Tage darüber hinaus gelten. In São Bernardo do Campo besteht weiterhin eine altersabhängige Kündigungsfrist von 50 Tagen für Mitarbeiter über 45 Jahren, unabhängig von der Beschäftigungsdauer. Für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit addiert sich ein weiterer Tag zur Kündigungsfrist. Beschäftigte mit zwölf Monaten bis zum Renteneintritt und mindestens fünf Jahren Beschäftigungsdauer erhalten einen absoluten Kündigungsschutz. Bei mehr als zehn Jahren Zugehörigkeit erhöht sich dieser Kündigungsausschluss auf 18 Monate (vgl. u.a. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Jf\_RW-TV\_10; BR-Sb\_DK\_12, S.22; BR-Jf\_DK\_13, S.20).

Obgleich primär eine Unternehmensentscheidung sind Gewerkschaft und Betriebsrat bei allen Formen der Entlassung prozessual eingebunden, was als tarifvertragliche Erweiterung der gesetzlichen Mitspracherechte interpretiert werden kann. Mit Ausnahme von Massenentlassungen, für welche ein bindendes arbeitsgerichtliches Urteil zur Involvierung der Arbeitnehmervertretung besteht (vgl. u.a. BR-Jf\_RW-TV\_10; BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04). Ein zusätzliches Element der Arbeitnehmerorientierung sind Bonuszahlungen bei Renteneintritt der Mitarbeiter, welche mit divergierenden Konditionen an beiden Standorten gemäß Tarifvertrag existieren und komplementär zum staatlichen Pensionsbezug wirken (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Jf\_RW-TV\_10). Formen der Altersteilzeit gibt es nicht (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02). Grundsätzlich erfolgen strukturelle Formen der Kapazitätsreduzierung nur dann, wenn keine Erholung der Marktsituation absehbar ist (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Wie bereits angemerkt, konnten 1.500 Kündigungen in São Bernardo do Campo infolge der Einführung von Kurzarbeit substituiert werden (vgl. BR-Sb\_ML\_17).

#### *6.3.3.3.2) Befristete Beschäftigungsformen: Nicht praktikabel durch Beschränkungen*

Grundsätzlich sind sowohl für Arbeiter, als auch Angestellte befristete Arbeitsverträge möglich. In der Praxis betrifft dies beispielsweise die temporäre Rekrutierung von Spezialisten wie Technikern ohne Beteiligung des SENAI (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_DK\_15, S.6). Befristete Verträge sind per Arbeitsgesetz lediglich für speziell definierte Tätigkeiten, wie saisonale oder spezifische Aufgaben, als auch Projektunterstützung möglich (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.16; BR-Jf\_DK\_13, S.14; BR-Sb\_DK\_15, S.17; BR-Wü\_DK\_14, S.10). Dabei ist ein maximaler Beschäftigungszeitraum von zwei Jahren festgelegt, inklusive einer Verlängerungsoption. Weiterführend gelten dieselben Kündigungsfristen, wie für Festangestellte in Normalarbeitsverhältnis (vgl. u.a. BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04). Per Tarifvertrag besteht eine weitere Einschränkung der maximalen Beschäftigungsdauer auf sechs Monate. Anschließend muss eine unbefristete Übernahme erfolgen (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Wird eine Kündigung während der Vertragslaufzeit durchgeführt, entsteht die Obligation zur Zahlung einer Kompensation in Höhe von 50% der Vergütung für die vereinbarte Restlaufzeit. Bei Auslauf entstehen keine weiteren Kosten (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.16; BR-Jf\_DK\_13, S.14; BR-Sb\_DK\_15, S.17).

Das Instrument besitzt keine praktische Relevanz in den brasilianischen Werken und wird nur selten genutzt (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.4; BR-Jf\_DK\_13, S.4). In der Automobilindustrie kann die Einsatzbegründung der Saisonalität in Kernaktivitäten nicht angewendet werden, sodass ein hohes Risiko von Klagefällen zur unbefristeten Übernahme besteht. Per Gerichtsurteil werden die betreffenden Arbeitnehmer dann als unbefristet eingestuft (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_DK\_15, S.17). So kann ein Unternehmen keine befristeten Arbeitskräfte bei erhöhtem Produktionsbedarf zum Ausgleich einstellen, sodass deren Nutzung in der Praxis als unüblich gilt (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Dergestalt wurden in der Vergangenheit alle befristeten Mitarbeiter in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen. Auch im Wettbewerbsvergleich findet das Instrument keine Anwendung (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.4).

Das Konzept der Ferienbeschäftigung gilt als nicht praktikabel. Erstens vor dem Hintergrund der aufgeführten Punkte und zweitens, da Studenten o.ä. regulär beschäftigt werden müssten. Zudem besteht aufgrund der kollektiven Blockpausen keine Notwendigkeit zum Einsatz (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.4; BR-Jf\_DK\_13, S.4). Auch die Etablierung eines Flexi-Pools erscheint vor diesen Gegebenheiten als nicht sinnvoll. Zudem lässt sich eine variable Verteilung von Arbeitsstunden im Rahmen eines Teilzeitvertrags mit Stundenkontingent für einen vereinbarten Zeitraum nicht realisieren (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.8). Zur Beschäftigung von Praktikanten oder Auszubildenden ist ein dreiteiliger Vertrag zwischen der Universität, dem Studenten und Unternehmen sowie eine tägliche Mindestarbeitszeit von sechs Stunden notwendig, soll das Arbeitsverhältnis nicht als regulär gelten. Allerdings besteht noch immer das Klagerisiko (vgl. BR-Wü\_DK\_14, S.6). Dergestalt sind Konzepte studentischer Aushilfen in der Praxis nicht realisierbar (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.18f; BR-Jf\_DK\_13, S.16f).

#### *6.3.3.3) Arbeitnehmerüberlassung: Keine Relevanz durch strenge Restriktionen*

Zeitarbeitnehmer, welche über einen autorisierten Personaldienstleister entliehen sind, können per Gesetz ausschließlich für temporäre Tätigkeiten, wie beispielsweise Vertretungen von Stammmitarbeitern eingesetzt werden (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.6, 21). Eine Beschäftigung in Kernaktivitäten des Entleihers, wie im vorliegenden Fall der Produktion oder Logistik, ist nicht gestattet. Ein solcher Einsatz bedarf einer Sondergenehmigung nach Verhandlung mit der Gewerkschaft (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07; BR-Jf\_DK\_13, S.15). Zeitarbeit kann daher nur im Reinigungsservice, der Kantine oder dem medizinischen Service angewendet werden (vgl. BR-Wü\_DK\_14, S.10). Die maximale Einsatzdauer beträgt 90 Tage mit einer einmaligen Verlängerungsoption um weitere 90 Tage (vgl. u.a. BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04). Prinzipiell entstehen keine Kündigungskosten bei Abbestellung von Zeitarbeitskräften. Jedoch kann das Unternehmen für nicht gewährte Arbeitnehmerrechte durch die Personalagentur haftbar gemacht werden (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.7).

Aufgrund der beschriebenen Restriktionen ist Zeitarbeit vorwiegend in Verwaltungsbereichen nutzbar. Innerhalb des Erhebungszeitraums wurde das Instrument lediglich in geringem Umfang in Juiz de Fora angewendet. In der Praxis wird es ansonsten nicht genutzt und stellt keinen relevanten Bestandteil der Flexibilitätsstrategie dar (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.4; BR-Jf\_DK\_13, S.4). Dies kann im Wettbewerbsvergleich bestätigt werden (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.4).

#### *6.3.3.3.4) Suspendierungen zu Qualifizierungszwecken als Beschäftigungsschutz*

In Brasilien existieren Layoffs und Recalls als Bestandteil der extern numerischen Flexibilitätsdimension. Die temporären Suspendierungen zu Qualifizierungszwecken (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.19) können zwischen zwei und fünf Monaten mit staatlicher Subventionierung von maximal 1.500 Reales aus der Arbeitslosenversicherung andauern. Anschließend sind weitere fünf Mo-

nate ohne Unterstützungsleistungen möglich. Voraussetzung ist die Anmeldung der Maßnahme gegenüber dem Arbeitsministerium mit einer Frist von ein bis zwei Monaten (vgl. BR-Wü\_ML\_16; BR-Sb\_DK\_12, S.21; BR-Jf\_DK\_13, S.19). Das Unternehmen entrichtet eine monatliche Beihilfe, bestehend aus einem fixen und variablen Anteil. Da der Arbeitsvertrag suspendiert ist, kann nicht von einem Gehalt gesprochen werden. Der feste Teil gilt universell für alle Mitarbeiter in Layoff, während der variable Part der Erhaltung des jeweiligen Nettoeinkommens abzüglich der staatlichen Zahlungen dient (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_24, S.4). Während der Laufzeit entfallen auch weiterhin Sozialabgaben (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.21; BR-Jf\_DK\_13, S.19).

Die staatlichen Zahlungen dienen als Qualifikationsbeihilfen bei Beweisführung der regelmäßigen, individuellen Teilnahme an den Weiterbildungskursen während eines Layoffs. Die Leistungen entfallen ohne Nachweis. Abschließend erhalten die Teilnehmer eine Zertifizierung über die erworbenen Kompetenzen. Der Umfang solcher Kurse ist durch das Arbeitsministerium mit 60 Stunden pro Monat definiert, was einem Gesamtvolumen von 120 bis 300 Stunden für die mögliche Laufzeit entspricht. Die Programme werden in Kooperation mit dem SENAI angeboten und durch das Unternehmen finanziert. Dieser stellt, wie in Abschnitt 4.7.4 beschrieben, die industriespezifische Bildungsinstitution des Arbeitgeberverbands dar (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Ziel ist die fachliche Weiterbildung der Belegschaft mit theoretischen, als auch praktischen Inhalten (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_24, S.3f; BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_DK\_15, S.19).

Während der Programmlaufzeit besteht ein Kündigungsschutz der betreffenden Mitarbeiter. Dieser gilt bis drei Monate nach Rückruf (Recall). Zudem dürfen keine Einstellungen vorgenommen oder Mehrarbeit geleistet werden (vgl. BR-Sb\_ML\_16). Verstöße des Unternehmens ziehen Sonderkompensationen in Höhe eines Monatsgehalts zuzüglich zu den regulären Kündigungskosten nach sich (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_24, S.6). Recalls erfolgen dann entweder mit Ablauf der vereinbarten Dauer oder wenn spezifische Funktionen im Rahmen einer vorzeitigen Markterholung wieder benötigt werden. Die Auswahl der Personen geschieht nach Seniorität. Es besteht eine Mitteilungspflicht der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitsministerium hinsichtlich der Beendigung der Maßnahme. Ab diesem Zeitpunkt gilt wieder die Zahlungspflicht des üblichen Monatsgehalts (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_24, S.3).

Gemäß einem Urteil des Arbeitsgerichts sind zur Durchführung von Layoffs Verhandlungen mit der Gewerkschaft notwendig (vgl. u.a. BR-Sb\_FB-IB\_03; BR-Jf\_FB-IB\_04). Im Rahmen dessen ist eine umfangreiche Beweisführung und Begründung zur ökonomischen Markt-, Unternehmens- und Auftragslage erforderlich sowie die Definition der Laufzeit, Mitarbeiterzahl und Kompensationsleistungen. Außerdem müssen alle anderen Instrumente ausgeschöpft sein, um Layoffs realisieren zu können. Dazu zählen verlängerte Betriebsschließungen über Arbeitszeitkonten, Abfindungspakete, Nutzung der Urlaubssteuerung, Eliminierung von Mehrarbeit sowie Reduzierung von Fremdarbeitskräften. Letztlich müssen die betreffenden Mitarbeiter individuell der Anwendung von Layoffs zustimmen (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_24, S.2).

Vor der Wirtschaftskrise ab 2015 wurde das Instrument zuletzt 2012 in São Bernardo do Campo für eine Laufzeit von fünf Monaten angewendet (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_24, S.1). Prinzipiell

dienen Layoffs der temporären Anpassung der Stammbesellschaft und somit als instrumenteller Ausgleich für die begrenzten Maßnahmen flexibler Beschäftigungsformen. In den Jahren 2014 und 2015 wurden insgesamt 700 Mitarbeiter über drei Layoff-Perioden von 15 Monaten in São Bernardo do Campo vor einer Kündigung bewahrt. In Juiz de Fora 80 Beschäftigte für eine Periode. Die Arbeitnehmer gelten für diese Zeit zwar nicht als Teil der aktiven Belegschaft, verbleiben jedoch im Unternehmen (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Wü\_ML\_21). Eine absolute Begrenzung existiert nicht, sodass auf Erfahrungsbasis etwa 20% bis 25% der Belegschaft in Layoff versetzt werden können (vgl. BR-Wü\_ML\_22). Letztlich wird das Instrument im Rahmen von Krisensituationen als sehr wichtig eingeschätzt, da die Sicherung von Arbeitsplätzen und Kompetenzen sowie eine Weiterbildung der Betroffenen in Kombination mit der Kostensenkung für das Unternehmen mehrere Vorteile im Sinne der Zukunftsfähigkeit mit sich bringen. Dies wird unterstützt durch das Kündigungs- und Einstellungsverbot während der Laufzeit (vgl. BR-Sb\_DK\_15, S.19; BR-Sb\_DK\_12, S.4, 21; BR-Jf\_DK\_13, S.4, 19).

#### **6.3.3.4) Intern funktionale Flexibilität: Hohe Qualifikationsniveaus und Einsatzfähigkeit**

Im Kontext der intern funktionalen Flexibilitätsgestaltung bestehen zwischen Brasilien und Deutschland aufgrund der TOS-Standards zur Arbeitsorganisation, welche vollständig umgesetzt sind, sowie durch die Vergleichbarkeit der Ausbildungssysteme in der Industrie, wie in Teilkapitel 4.7.4 beschrieben wurde, nur marginale Abweichungen (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

##### *6.3.3.4.1) Gruppenarbeitsstrukturen im Rahmen der toyotistischen Arbeitsorganisation*

Die Funktionen innerhalb der Arbeitsorganisation orientieren sich an den gemeinsamen TOS-Leitlinien und sind vergleichbar mit der Gruppenarbeitsstruktur in den deutschen Werken. Damit herrscht das Prinzip der teilautonomen Gruppenarbeit vor, wodurch von einer Beeinflussung durch die Konzernzentrale gesprochen werden kann. So gibt es neben den operativen Gruppenmitgliedern der Produktionsmitarbeiter einen jährlich gewählten Gruppensprecher aus deren Mitte. Dieser kümmert sich um Probleme der Gruppe und stellt das Bindeglied zum Meister dar, welcher wiederum seine Arbeitssysteme führt. Die Arbeitsgruppen besitzen im Durchschnitt eine Stärke von etwa 15 Arbeitern. Der Meister zählt hingegen zur Beschäftigtengruppe der Angestellten (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

##### *6.3.3.4.2) Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen*

Alle Gruppenmitglieder innerhalb eines Arbeitssystems erhalten zu Beginn ihrer Tätigkeit dieselbe Basisqualifizierung. Dadurch können alle Arbeitsaufgaben von jedem Kollegen durchgeführt werden, sodass eine flexible Einsatzfähigkeit der einzelnen Personen gegeben ist. Zusätzlich zu den normalen Produktionsmitarbeitern gibt es Spezialistenfunktionen. Hierzu zählen beispielsweise Techniker oder Ingenieure in der Produktion. Diese besitzen höherwertige

und spezialisierte Kompetenzen, insbesondere für komplexere Instandhaltungs- oder Planungsaufgaben (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

Im Anschluss an die universelle Einstiegsqualifizierung erfolgen Weiterbildungsmaßnahmen für Produktionsmitarbeiter praxisnah on-the-job. Dies dient als weiteres Element zur Ermöglichung einer variablen Einsatzfähigkeit im Sinne von Verleihungen oder Versetzungen (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Bei strukturellen Änderungen oder Aufgabenwechseln erfolgen spezifische Umschulungen zur Qualifikationsanpassung und dergestalt Wiederherstellung der Einsatzbarkeit innerhalb des neuen Aufgabengebiets (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_07). Ergo lassen sich die Methoden und Mechanismen der intern funktionalen Flexibilitätsgestaltung im Arbeitssystem mit Deutschland vergleichen. So besitzen Qualifizierungen und Trainingsmaßnahmen auch in Brasilien einen hohen Stellenwert in der betrieblichen Praxis (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

Jeder Industriearbeiter verfügt aufgrund des vorhandenen Berufsausbildungssystems über industrie- und berufsspezifische Qualifikationen und kann nach der deutschen Terminologie als Facharbeiter eingestuft werden. Auch in diesem Punkt werden die institutionellen Parallelen zum Konzernstammland offensichtlich. Die Bereitstellung der Berufsausbildung innerhalb des Unternehmens ist in der brasilianischen Industrie gesetzlich verpflichtend, sodass jeder neue Mitarbeiter zunächst eine Berufsausbildung durchläuft, wodurch die notwendigen Fertigkeiten und Fähigkeiten zur adäquaten Durchführung der Arbeitsaufgaben gewährleistet werden können. Wie auch in Deutschland existiert ein jährliches Kontingent zur Aufnahme neuer Auszubildender (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Die Ausbildungsprogramme werden in Kooperation zwischen dem SENAI, der Gewerkschaften und den Unternehmen durchgeführt und organisiert (vgl. BR-Jf\_RW-TV\_10; BR-Sb\_RW-TV\_07). Die Ausbildungsdauer beträgt insgesamt zwei Jahre. Der praktische Anteil mit einem Ausbildungsvertrag im Unternehmen umfasst darin zwölf Monate. Der SENAI ist verantwortlich für den schulischen Ausbildungsanteil der ersten beiden Semester, dem Praxiseinsatz im Unternehmen vorgelagert (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06; BR-Jf\_RW-TV\_10). Er verfügt zur Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen über ein ausgedehntes Netzwerk von Bildungseinrichtungen (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_24, S.7f). Ein Abbruch der Ausbildungsbeziehung ist lediglich aus disziplinarischen Gründen oder einvernehmlich mit Involvierung der Gewerkschaft möglich. Nach regulärem Ausbildungsende werden die Absolventen unbefristet in ein reguläres Arbeitsverhältnis, präferiert in berufsspezifische Positionen, übernommen (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06).

Wie bereits in Abschnitt 6.3.3.3.4 angemerkt, besteht eine Kooperation mit dem SENAI im Rahmen von fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen bei Layoffs zur Erhöhung der Qualifikation und Kompetenzen der Mitarbeiter. Dies betrifft beispielsweise Lehrgänge für Schweißer, Elektriker, Techniker, Lackierer oder Programmierer in diversen Spezialisierungen. Die Abschlüsse sind unternehmensweit gültig (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_24, S.8).



#### *6.3.3.4.3) Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz*

Vor dem Hintergrund der vergleichbaren Grundqualifikation und arbeitsplatznaher Weiterbildungen sind auch in den brasilianischen Werken Rotationsmodelle innerhalb der Arbeitsgruppen zum flexiblen Personalausgleich etabliert. Außerdem können Produktionsmitarbeiter insbesondere in São Bernardo do Campo zwischen Abteilungen und Geschäftseinheiten verliehen werden. Hierbei bestehen eine Ankündigungsfrist von fünf Tagen sowie die Zustimmungserfordernis der Gewerkschaft, bzw. des Betriebsrats (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06; BR-Sb\_DK\_12, S.20). Zudem existiert die Option zum Tausch mit Kollegen unter Abstimmung mit dem jeweiligen Vorgesetzten. Hintergrund für diese Maßnahmen ist die Anpassung an das aktuelle Produktionsprogramm. Eine Verleihung ist zwischen allen Schichtmodellen möglich, unabhängig ob Montage- oder Aggregatebereiche (vgl. BR-Sb\_RW-TV\_08).

Auch Abordnungen zwischen den Werken sind möglich. Diese benötigen die Zustimmung der Gewerkschaft, als auch der individuell betroffenen Mitarbeiter. In der Praxis implizieren solche Maßnahmen Zusatzkosten und Transferleistungen zum Aufwandsausgleich, beispielsweise für Wohnungsunterhalt oder Lebenserhaltungskosten (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.20; BR-Jf\_DK\_13, S.18). Die Regelungsbasis von temporären und provisorischen Transfers innerhalb einer Unternehmensgruppe findet sich in den Arbeitsgesetzen und ermöglicht damit eine Einsatzflexibilität über die Werksgrenzen hinaus (vgl. BR-Wü\_DK\_14, S.7). Grundsätzlich wird das Instrument als wichtig eingeschätzt, in der Praxis jedoch, wie auch in den anderen Ländern, nur selten genutzt (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02), da Abordnungen einen komplexen administrativen Prozess implizieren. Wichtig ist eine Prüfung der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen zwischen den Tarifregionen zur Vermeidung eines möglichen Klagerisikos. Dies umfasst Abweichungen der Arbeitszeiten oder Vergütung. Letztlich gelten Abordnungen dadurch sowie aufgrund der Obligation der individuellen Zustimmung nicht als reguläres Flexibilitätsinstrument (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.20; BR-Jf\_DK\_13, S.18).

#### **6.3.3.5) Zwischenfazit: High road-Flexibilitätsstrategie nach deutschem Muster**

Grundsätzlich werden in Brasilien zuerst intern numerische Flexibilitätsinstrumente angewendet, vor der Nutzung von extern numerischen Maßnahmen. Die tatsächliche Realisierung, als auch deren Kombinationen hängen von lokalen Verhandlungen mit den Gewerkschaften ab, sodass die Ausprägungen zwischen beiden Standorten divergieren können. Die primären Instrumente sind universell die Arbeitszeitkonten, welche sich in permanentem Einsatz befinden und sowohl im Sinne von Kapazitätserhöhungen, als auch -reduzierungen zuerst zum Ausgleich genutzt werden (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Letzteres vorrangig im Sinne von kollektiven Schließtagen. Wie bereits angemerkt, ist die Nutzung von Mehrarbeit anschließend selten in der betrieblichen Praxis, ebenso wie Arbeitszeitverkürzungen. Betriebsferien als gesteuerte Urlaubnahme erfolgen noch vor Kurzarbeit und können als kriseninduziertes Instrument verstanden werden (vgl. BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02; BR-Sb\_DK\_12, S.2; BR-Jf\_DK\_13, S.2). Grundsätzlich zeigt die Gestaltung der intern numerischen Flexibilitätsdimension im Vergleich

zu Deutschland eine geringere Komplexität, als auch Maß an systemischer Ausbalancierung. Letzteres lässt sich beispielsweise an der Logik zur Steuerung der Arbeitszeitkonten erkennen. Hier bestehen keine Anknüpfung zur Kurzarbeit sowie eine rigidere Nutzung des Gleitzeitmodells. Auch die Ausdifferenzierung und Flexibilität der Arbeits- und Betriebszeitmodelle der deutschen Werke liegt über den brasilianischen Regelungen.

Die größte Flexibilitätsbandbreite kann durch extern numerische Maßnahmen erzielt werden, insbesondere im Kontext der Taktsteuerung, analog zum Standort Wörth. Gleiches gilt für die Reduzierung des kollektiven Betriebszeitmodells, was ausschließlich in São Bernardo do Campo aufgrund des dortigen Mehrschichtbetriebs möglich ist und eine Wechselwirkung zur extern numerischen Dimension mittels Personalüberhängen impliziert (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.5). Alternativ zur Nutzung von Kurzarbeit sind Layoffs das primäre Instrument zur Kapazitätsreduzierung, welche noch vor den kollektiven Betriebsferien genutzt werden. In der Praxis werden diese als zweites Instrument der extern numerischen Dimension nach freiwilligen Ausscheidensvereinbarungen angewendet (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Die brasilianische Gestaltung erlaubt dabei, im Gegensatz zur US-amerikanischen Variante wie in Abschnitt 6.3.4.3.4 dargestellt wird, einen größeren Effekt auf die Beschäftigungssicherung sowie positive Implikationen für die intern funktionale Flexibilitätsdimension hinsichtlich der Weiterbildungsobligation. Betriebsbedingte Kündigungen hingegen stellen, obgleich rechtlich ohne Begründung möglich, das letzte Mittel dar. Gleiches gilt für unbefristete Einstellungen, welche nicht als Flexibilitätsinstrument gelten (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Sb\_FB-FL\_01; BR-Jf\_FB-FL\_02; BR-Sb\_DK\_12, S.2; BR-Jf\_DK\_13, S.2).

Die Prinzipien sind in beiden Werken gleich, jedoch besitzt São Bernardo do Campo in der Praxis und vor dem Hintergrund der kooperativen industriellen Beziehungen vielfältigere Optionen zur Steuerung (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05). Die nachfolgende Tabelle 37 zeigt die Flexibilitätsrahmen und genutzten Bandbreiten der numerischen Instrumente in 2015 für direkte Produktionsbereiche.

Tabelle 37: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Brasilianische Standorte 2015)

Instrumente	São Bernardo do Campo		Juiz de Fora	
	Rahmen <sup>1</sup>	Genutzt <sup>2</sup>	Rahmen <sup>1</sup>	Genutzt <sup>2</sup>
Mehrarbeit <sup>3</sup>	15,1%	0%	8,9%	0%
Kollektives AZ-Konto (+)	0%	0%	7,1%	0%
Individuelles AZ-Konto (+)	7%	0%	1%	0%
Individuelles AZ-Konto (-)	-7%	-1,4%	-1,4%	-1,1%
Kollektives AZ-Konto (-)	-7%	-4,7%	-7,1%	-0,8%
Arbeitszeitverkürzung <sup>4</sup>	-10,4%	0%	-10,4%	0%
Betriebsferien <sup>5</sup>	-12%	-7%	-12%	-9,2%
Temporäre Layoffs/Recalls <sup>6</sup>	-25%	-20%	-25%	-45%
Summe	+22%/-61%	-33%	+17%/-56%	-56%

(Eigene Darstellung nach BR-Sb\_DK\_12, S.2; BR-Jf\_DK\_13, S.2)

#### Berechnungsgrundlagen Prozentwerte:

Basiswerte Arbeitszeitflexibilität ist Netto-Jahresarbeitszeit/FTE: ca. 1.714 Stunden (São Bernardo do Campo); ca. 1.866 Stunden (Juiz de Fora)

Basiswerte Instrumente Personalflexibilität ist direkte Stammebelegschaft: 4.108 FTE (São Bernardo do Campo); 367 FTE (Juiz de Fora)

<sup>1</sup> Grundlagen nach Tarifverträgen (wie in vorhergehenden Abschnitten ausgeführt)

<sup>2</sup> Basis Ist-Werte Berichterstattung Jahresendstand oder Jahresdurchschnitt

<sup>3</sup> São Bernardo do Campo: Rahmen tarifliche Zwischengrenze 275 Stunden (nie überschritten); 3 Tage Schichtverlängerung mit 1,2 Stunden unterwöchig Mehrarbeit für 46 Wochen Netto-Arbeitszeit für insgesamt 165,6 Stunden pro Jahr

<sup>4</sup> Maximal -25% der Netto-Arbeitszeit (vgl. Eichhorst et al., 2011, S.18) für maximal 5 Monate anteilig auf Jahresdurchschnitt 12 Monate

<sup>5</sup> Grundlage max. 30 Tage Urlaubsanspruch bei 250 Netto-Arbeitstagen pro Jahr; Nutzung in 2015: 16 Tage (São Bernardo do Campo); 23 Tage (Juiz de Fora)

<sup>6</sup> Bezugswerte Vergangenheitsbetrachtung da keine absoluten Grenzen; Nutzung in 2015: 1.450 FTE (São Bernardo do Campo: Januar-September); 166 FTE (Juiz de Fora: ganzjährig)

Der deutlichste Unterschied zwischen dem brasilianischen und deutschen Instrumentarium stellt sich in der großen negativen Bandbreite in Brasilien dar, während die deutschen Instrumente vorwiegend zur Kapazitätserhöhung geeignet sind. Dies zeigt sich im Rahmen der extern numerischen Flexibilitätsdimension. Hierbei existieren außer Neueinstellungen kaum Instrumente zur Kapazitätserhöhung durch flexible Beschäftigungsformen. Das Instrument der Layoffs impliziert eine Flexibilitätsoption für die Stammebelegschaft, welche in Deutschland nicht verfügbar ist. Dadurch wird ein alternativer Mechanismus personeller Flexibilität genutzt, bei reduzierter Variantenvielfalt. So existieren keine Formen zum situativen oder kurzfristigen Personalausgleich.

Im Jahr 2015 konnte in der Praxis aufgrund der anhaltenden Wirtschaftskrise in Brasilien lediglich die Nutzung der negativen Bandbreiten verfügbarer Flexibilitätsinstrumente beobachtet werden. Ähnlich wie in Deutschland erfordern diese gesonderte Verhandlungen mit der Gewerkschaft, bzw. dem Betriebsrat. Insofern wurden insbesondere temporäre Layoffs in São Bernardo do Campo vor Einführung des Instruments der Kurzarbeit bis September 2015 massiv genutzt. In Juiz de Fora stellt diese Maßnahme die primäre Strategie zum ganzjährigen Umgang mit der nationalen ökonomischen Ausnahmesituation dar. Dabei ist eine starke Nutzung über den Erfahrungswerten der vergangenen Jahre zu erkennen. Parallel finden komplementär Phasen der Betriebsruhe über die Nutzung von Arbeitszeitkonten und gesteuertem Urlaub sowie Ausscheidensvereinbarungen Anwendung. Insgesamt werden die Effekte, bzw. Umverteilung angewendeter Flexibilitätsinstrumente im Rahmen der Kurzarbeit ersichtlich, mit verstärkter Nutzung der Arbeitszeitkonten als einziges, parallel nutzbares Instrument (vgl. BR-Sb\_ML\_17; BR-Sb\_DK\_12, S.2; BR-Jf\_DK\_13, S.2; BR-Wü\_ML\_21). Ergo könnte Kurzarbeit zukünftig Layoffs zur Kapazitätsreduzierung ablösen.

Die nachfolgende Tabelle 38 zeigt die praktisch verfügbaren Flexibilitätsinstrumente und Implikationen zur Flexibilitätsstrategie.

Tabelle 38: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Brasilien)

Voc-Modell/ Entwicklung		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional
Brasilien	HME / CME	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurzzeitkonten (Freischicht/Gleitzeit)</li> <li>- Mehrarbeit (definitiv/transitorisch)</li> <li>- Kollektivurlaub</li> <li>- Differenzierte Schichtmodelle</li> <li>- Arbeitszeitverkürzung (Kriseninstrument/selten)</li> <li>- Kurzarbeit</li> </ul>	<b>Hohe Ausprägung:</b> <p><b>Toyot. Arbeitsorganisation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilautonome Gruppenarbeit</li> <li>- Job Rotation</li> <li>- Job Enrichment</li> <li>- Temporäre Verleihungen/Versetzungen</li> <li>- Abordnungen (selten)</li> </ul> <p><b>Qualifizierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebliche Berufsausbildung (SENAI)</li> <li>- On-the-job Schulungen</li> <li>- Off-the-job Schulungen</li> <li>- Weiterbildungsprogramme (auch Spezialisten)</li> <li>- Umschulungen (SENAI)</li> </ul>	<b>Mittlere Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temporäre Layoffs (primär)</li> <li>- Ausscheidensvereinbarungen &amp; Abfindungspakete</li> <li>- Überführung Auszubildende anderer Unternehmen (SENAI)</li> <li>- Neueinstellungen</li> <li>- Kündigungen (betriebsbedingt)</li> </ul>	<b>Semi-autarke Produktionsstandorte:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Follower-Märkte</li> <li>- Steuerung durch zentrales Produktionsnetzwerk</li> <li>- Regional autarke Werke</li> <li>- Regionale Marktbedienung</li> <li>- Lokale Aggregatefertigung</li> <li>- Hohe Produktkomplexität</li> <li>- Moderate Variantenvielfalt</li> <li>- Lokale Produktentwicklung</li> <li>- Produktionssystem als Konzernstandard</li> </ul>
	<b>Praktische Flexibilitätsstrategie (High road – Institutionelle Koordination)</b>	<b>Diversifizierte Qualitätsproduktion bei hoher Komplexität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primäre Nutzung intern numerischer Instrumente: Kurzzeitkonten, Mehrarbeit, Kollektivurlaub</li> <li>- Weitgehend stabile Kernbelegschaft: Layoffs vor Kündigungen, kaum Neueinstellungen</li> <li>- Flexibilität Stammbeschaft bei Kapazitätsreduzierung mit Beschäftigungssicherung</li> <li>- Toyotistische Arbeitsorganisation mit hoher intern funktionaler Flexibilität für Personalausgleich</li> <li>- Hoher Stellenwert Qualifikation: Betriebliche Berufsausbildung &amp; diverse Qualifizierungsformen</li> <li>- Instrumentarium und Flexibilitätsmechanismen stark von regionaler Gewerkschaft abhängig</li> <li>- Hohe Diversifizierung der Instrumente bei kooperativer Gewerkschaft &amp; Betriebsrat</li> <li>- Hohe Verhandlungserfordernis mit Gewerkschaften</li> <li>- Themenbezogene Tarifverträge (analog Betriebsvereinbarungen) als Regelungsgrundlage</li> <li>- Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen und Verhandlungen abhängig</li> <li>- Intern numerische/funktionale Maßnahmen kurz-/mittelfristig genutzt</li> <li>- Extern numerische Maßnahmen mittel-/langfristig genutzt</li> </ul>			

(Eigene Darstellung)

Die intern funktionale Flexibilitätsdimension lässt sich in der Ausgestaltung mit der deutschen Struktur vergleichen. Die TOS-Standards sind vollständig implementiert, sodass die Arbeitsorganisationsstrukturen nicht divergieren. Die flexible Einsatzfähigkeit der Belegschaft wird durch ein hohes Qualifikationsniveau aufgrund der spezialisierten Berufsausbildung sowie zahlreichen Formen und Methoden der fachlichen Weiterbildung gewährleistet. So besitzen Beschäftigungssicherung und Qualifizierung einen vergleichbaren Stellenwert in den brasilianischen Werken (vgl. u.a. BR-Wü\_IP-IB\_06). Allerdings besteht eine geringere Vielfalt an Konzepten und Modellen zur individuellen Weiterentwicklung, wie DMove oder die diversen Verleihungsprogramme zur Aufstiegsqualifizierung.

Insgesamt müssen die meisten arbeitnehmerrelevanten Themen lokal verhandelt oder zumindest beraten werden. Einen erheblichen Teil der Einflussnahme der Arbeitnehmervertretung stellen weniger statutorische Rechte, sondern informelle Prozesse dar, beispielsweise Überzeugungsarbeit gegenüber den Mitarbeitern zur Leistung von freiwilliger Mehrarbeit, wie in Abschnitt 6.3.3.2.2 erläutert. Dergestalt verbessern kooperative industrielle Beziehungen maßgeblich die Optionen zur betrieblichen Flexibilitätsgestaltung, wodurch ein konstruktiver Dialog beider Seiten an Bedeutung gewinnt (vgl. BR-Wü\_IP-IB\_06). Im Ergebnis bestehen einflussreiche Institutionen der Arbeitnehmerrepräsentation, insbesondere im Vergleich zum na-

tionalen Durchschnitt, welche die unilaterale Entscheidungsfreiheit des Unternehmens zugunsten der Mitarbeiter einschränken und eine High road-Flexibilitätsstrategie begünstigen, welche den deutschen Mechanismen bei insgesamt geringerer Komplexität und Ausbalancierung der Instrumente ähnelt (vgl. BR-Sb\_DK\_12, S.3; BR-Jf\_DK\_13, S.3).

#### **6.3.4) Vereinigte Staaten von Amerika: Konzentration auf zentrale Basismechanismen**

Insgesamt umfasst die vorliegende Fallstudie mit Cleveland, Mount Holly und Detroit/Redford drei Standorte von DTNA in den USA. Cleveland besitzt zu Beginn des Jahres 2016 eine Personalstärke von etwa 3.100 Mitarbeitern und stellt nach Portland den größten Standort im NAFTA-Raum dar. Mount Holly verfügt über rund 2.100 Beschäftigte und Detroit/Redford über ca. 2.400 Mitarbeiter. Die Werke sind in der internationalen Vergleichsbetrachtung eher klein (vgl. IN-GI\_DK\_12, S.16). Die beiden Montagewerke Cleveland und Mount Holly sind reine Produktionsstandorte, sodass ein geringer Anteil der Belegschaften von unter 10% aus Angestellten besteht, während sich das Verwaltungszentrum in Portland befindet. Detroit/Redford besitzt eine nahezu hälftige Verteilung mit etwas mehr Arbeitern im Verhältnis. Außerdem verfügt das Aggregatwerk als einziger der drei betrachteten Standorte über flexible Beschäftigungsformen von Befristeten und Zeitarbeitnehmern, jedoch in marginaler Anzahl (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03).

Mount Holly stellt mit seiner Gründung im Jahr 1979 das älteste US-amerikanische Werk der Marke *Freightliner* dar, gefolgt von Cleveland in 1989. Beide gehören zur Gesellschaft *DTNA LLC* (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.16f; IN-GI\_DK\_12, S.15). Sie verfügen, wie an Montagestandorten üblich, über einen Rohbau zur Teilefertigung, eine Lackierung sowie die Fahrerhaus- und Endmontage in Fließfertigung. Cleveland besitzt eine maximale Produktionskapazität von 27.000 bis 32.000 Fahrzeugen pro Jahr bei erhöhter Komplexität durch vier Modelle der Marke *Freightliner* mit dem *Cascadia*, *Columbia*, *Century* und *Argosy*, *Western Star Trucks* und speziellen Militärfahrzeugen. Mount Holly hingegen liegt bei 22.000 bis 24.000 Fahrzeugen mit hoher Spezialisierung auf das Modell *Freightliner M2* (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; IN-GI\_DK\_13, S.26). Der Standort in Detroit/Redford als Aggregatwerk ist Hauptsitz der Marke *Detroit Diesel* mit Spezialisierung auf die Fertigung von Motoren, Getrieben und Antriebssträngen. Der Fokus liegt auf der Produktion schwerer Motoren und Komponenten für den NAFTA-Raum als regionales Zentrum. Die Jahresproduktion umfasst dabei etwa 80.000 Motoren verschiedener Serien und 225.000 Achsen (vgl. US-Dt\_FB-FL\_03). Zusätzlich existiert die lokale Achsenmontage in Zusammenarbeit mit der *Axle Alliance Company*. Gegründet wurde das Aggregatwerk 1938 (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.16f; IN-GI\_DK\_12, S.15).

#### **6.3.4.1) Industrielle Beziehungen: Überdurchschnittlich starke Gewerkschaften**

Grundsätzlich besitzen die Gewerkschaften in den USA eine wenig machtvolle Position. Dies trifft jedoch kaum auf die Branche der Automobilindustrie, bzw. die drei betrachteten Standorte zu (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Beschränkungen der Entscheidungsbefugnisse des Unternehmens im Rahmen der Flexibilitätssteuerung existieren hauptsächlich durch tarifvertraglich verankerte, prozessuale Involvierung und Beratungsobligationen mit der Gewerkschaft bei einzelnen Themen. Dies kann jedoch nicht mit der deutschen Mitbestimmung gleichgesetzt werden (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Wü\_DK\_15). Des Weiteren dürfen Tarifverträge auch in den USA keine gesetzlichen Bestimmungen zu Ungunsten der Arbeitnehmer verschlechtern. Öffnungsklauseln gibt es keine (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Der Grundtenor aller Tarifverträge zielt auf eine beidseitige Wahrung des Betriebsfriedens während der Laufzeit. Dies beinhaltet einen Ausschluss von Störungen der Betriebsabläufe oder zwischenzeitliche Arbeitskämpfmaßnahmen, wie Streiks oder Aussperrungen (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.148f; US-Dt\_RW-TV\_11, S.157ff). Weiterhin besteht zwischen den Tarifparteien Einigkeit über eine Kooperation auf Vertrauensbasis. Dies schließt die Bildung gemeinsamer Komitees und Entscheidungsfindungen mit ein (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.197).

##### *6.3.4.1.1) Unternehmensexterne Gestaltung: Überregionale Gewerkschaftsstruktur*

Die repräsentative Gewerkschaft in allen drei Werken ist die UAW als nationale Organisation mit einer Repräsentationsfunktion in diversen ökonomischen Sektoren und bei zahlreichen Arbeitgebern (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Die Gewerkschaftsstruktur ist auf der Makroebene nach Branchen und Regionen organisiert. Insgesamt sind die USA in neun Regionen aufgeteilt (vgl. US-Wü\_DK\_15). Die Gewerkschaftsmitglieder sind hauptamtliche UAW-Vertreter, so genannte ‚internationale Repräsentanten‘ und dergestalt unternehmensextern (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Dt\_RW-TV\_11, S.33). In den Regionen bilden sich zudem lokale Organisationen aus. Die Mitarbeiter des Standorts Cleveland werden von der *Local 3520* repräsentiert, Mount Holly durch die *Local 5285*. Beide Montagewerke befinden sich in der Region acht der UAW (vgl. US-Wü\_DK\_15). Auf nationaler Ebene werden sie vertreten durch das *UAW Heavy Truck Department* (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Die Belegschaft des Standorts Detroit/Redford liegt im Zuständigkeitsbereich der *Local 163* (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.1). Zudem besteht eine regelmäßige Interaktion zwischen lokalen und internationalen Repräsentanten (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Eine gewerkschaftliche Repräsentation gilt ausschließlich für Mitglieder der *Bargaining unit*, wie bereits in Abschnitt 4.3.3 ausgeführt wurde. Wünschen mehr als 50% der Mitarbeiter eines Unternehmens oder Werks eine gewerkschaftliche Repräsentation, wird eine *Bargaining unit* auf Werksebene gemäß der föderalstaatlichen Regelungen definiert (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.3; US-Mt\_DK\_13, S.3; US-Dt\_DK\_14, S.3; US-Wü\_IP-IB\_08). Grundsätzlich zählen dazu Produktionsmitarbeiter, Instandhalter, administratives Personal in Cleveland und Mechaniker in Detroit/Redford. Ausgeschlossen sind Büroangestellte mit wenigen Ausnahmen, ebenso wie

Führungskräfte, Wachpersonal, Ingenieure, Mitarbeiter mit vertraulichen Pflichten, Personaler sowie alle sonstigen Personengruppen mit Entscheidungsbefugnissen für Kündigungen oder Einstellungen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.3; US-Mt\_RW-TV\_10, S.3; US-Dt\_RW-TV\_11, S.12). Die Arbeitsbeziehungen basieren ergo auf gesetzlichen Grundlagen. Eine Gewerkschaft gilt dann als offizieller Repräsentant der Mitarbeiter innerhalb der Bargaining unit, wenn sie mindestens 50% der Stimmen aller Wahlberechtigten erhält (vgl. US-Wü\_DK\_15). Die Vertretung erfolgt für die gesamte Bargaining unit, unabhängig von der individuellen Gewerkschaftsmitgliedschaft, welche eine freie Entscheidung des Einzelnen darstellt. Die Gründung einer Gewerkschaft, bzw. lokalen Einheit wird ebenfalls staatlich überwacht (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Grundsätzlich besteht in den USA die Option zur Verhandlung von werks- oder unternehmensspezifischen Tarifverträgen bei mehreren Standorten eines Arbeitgebers. Letztere werden auf nationaler Ebene geführt und schließen alle Betriebsstätten ein. Solche Konstellationen existieren bei Chrysler, Ford oder General Motors. Dabei werden jeweils zwei Tarifverträge geschlossen. Der erste besitzt nationale Gültigkeit für alle gewerkschaftlich organisierten Standorte des Unternehmens. Inhalte sind übergreifende Themen wie Vergütungsmodalitäten. Der zweite hat eine lokale Geltung mit Spezifikationen auf Werksebene. Wenn nationale Verhandlungen geführt werden, können auch gemeinsame Arbeitskampfmaßnahmen auftreten. Aufgrund dessen wird diese Konstellation von den Gewerkschaften favorisiert und ermöglicht eine größere Verhandlungsmacht. Die Werke des Daimler-Konzerns verhandeln jeweils separat, wie im nachfolgenden Abschnitt ausgeführt wird. Ähnlich wie in Deutschland besitzen die ersten Verhandlungen und Abschlüsse einer Tarifrunde innerhalb der Branche Signalwirkung auf andere Unternehmen. In 2015 waren die Initiatoren Chrysler, Ford und General Motors. Dies impliziert Erwartungshaltungen der Belegschaften für die Gesprächsaufnahme in DTNA. Die Verhandlungen dauern üblicherweise etwa drei Wochen. Nach Austausch der Vorschläge starten die offiziellen Diskussionen bis ein gemeinsames Ergebnis gefunden wird. Das Verhalten der Parteien ist als nüchtern zu beschreiben, kann jedoch themen- und forderungsabhängig, wie beispielsweise bei Lohnkürzungen, aggressiver werden (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Auf Arbeitgeberseite besteht keine Repräsentation. So sind die US-amerikanischen Werke keine Mitglieder in Arbeitgeberverbänden. Letztere besitzen keinen Einfluss auf die Gestaltung industrieller Beziehungen oder die Unternehmen in den USA. Es besteht ebenfalls keine Beeinflussung der betrachteten Standorte durch sonstige Gruppenverbände von Arbeitgebern (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

#### *6.3.4.1.2) Unternehmensinterne Gestaltung: Lokal gewählte Gewerkschaftseinheiten*

Die lokalen Gewerkschaftsvertreter in den Werken werden durch die Mitarbeiter aus deren Mitte gewählt. Die Wahlen finden während der Pausen an den Standorten statt. Vorherige Werbekampagnen in den Werken sind nicht zulässig (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.40f). In allen drei Werken besteht eine exklusive Repräsentation der UAW nach Anerkennung durch die NLRA und des Unternehmens aufgrund der erfolgten Mehrheitswahlen (vgl. u.a. US-CI\_RW-

TV\_09, S.3; US-Mt\_RW-TV\_10, S.3; US-Dt\_RW-TV\_11, S.12). Dergestalt beträgt der gewerkschaftliche Organisationsgrad innerhalb der Bargaining units in Cleveland 75%, in Mount Holly 70% und in Detroit/Redford 100% der Arbeiter (vgl. US-Cl\_FB-IB\_04; US-Mt\_FB-IB\_05; US-Dt\_FB-IB\_06). Systemisch bedingt liegen Angestellte bei 0%. Die vollständige Organisation in Detroit/Redford kann dadurch begründet werden, dass die Mitgliedschaft per Tarifvertrag bis zum Jahr 2016 als verpflichtend gilt (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.155). Dies ist ausschließlich in Staaten möglich, in welchen per Gesetz ein Recht auf Arbeit besteht (vgl. US-Wü\_DK\_15).

Die jeweilige Repräsentationsstruktur wird in den Tarifverträgen definiert und kann zwischen den Werken und Arbeitgebern divergieren. Ergo besitzt die lokale Standortkultur einen großen Einfluss auf die gewerkschaftliche Organisation und Gestaltung der industriellen Beziehungen (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Grundlegend wird die Belegschaft in Repräsentationsdistrikte unterteilt, die bei Veränderungen der Mitarbeiterzahl oder -struktur angepasst werden. Die Gewerkschaftsmitglieder wählen dann Distriktvertreter (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.33). In Cleveland gilt ein Gewerkschaftsvertreter für 250 Mitarbeiter. Bis zu 375 Arbeitnehmern wird lediglich ein Repräsentant gewählt. Maximal sind ab 4.890 Mitarbeitern 20 Vertreter möglich. Die Staffelung ist abhängig von der Belegschaftsstärke. Zusätzlich gibt es einen Repräsentanten für administrative Mitarbeiter, übergreifend für alle Schichten (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.4f). In Mount Holly wird ein Repräsentant für je 150 Arbeiter gewählt (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.5) und in Detroit/Redford für 200 Mitarbeiter. Bei mehr als 30 Spezialisten pro Schicht wird ein zusätzlicher Vertreter für diese Beschäftigtengruppe gewählt (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.33, 40f). Die Gewerkschaft autorisiert die Vertreter zur Durchführung von Handlungen in ihrem Namen und teilt die Mitarbeiter dem Unternehmen mit. Die Vergütung erfolgt regulär nach Klassifikationseinstufung (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.6ff; US-Dt\_RW-TV\_11, S.35f). Aus den gewählten Repräsentanten werden funktionale Sonderrollen als Vollzeitämter bestimmt. Diese beinhalten einen gewählten Vorsitzenden und Stellvertreter sowie einen Funktionär mit Beauftragung für Gesundheit und Sicherheit. In Cleveland existiert zusätzlich ein *UAW TOS-Koordinator*, bestimmt durch den Vorsitzenden (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.6, 74). In Mount Holly gibt es ausschließlich die obligatorischen drei Vollzeitvertreter (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.4ff). Im Werk Detroit/Redford werden fünf Funktionäre aus der Frühschicht und je einer der anderen Schichten bestimmt. Diese verbleiben auf ihrer jeweiligen Schicht (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.34f).

Tarifverhandlungen finden in DTNA werkspezifisch zwischen der Unternehmensleitung und der örtlichen Gewerkschaftsführung unter Teilnahme der internationalen UAW-Repräsentanten statt (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Wü\_DK\_15) und gelten für alle Mitarbeiter innerhalb der jeweiligen Bargaining unit (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.3, 8; US-Mt\_DK\_13, S.3, 8; US-Dt\_DK\_14, S.3, 7). So sind Angestellte von dessen Geltung ausgenommen (vgl. US-Wü\_ML\_22). Die Gestaltung deren Arbeitsbeziehungen basiert ausschließlich auf gesetzlichen Grundlagen und der Unternehmenspolitik (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.8; US-Mt\_DK\_13, S.8; US-Dt\_DK\_14, S.7). Obgleich separat verhandelt, besitzen die Tarifverträge in Cleveland und Mount Holly zwei Teile. Der allgemeine Part (common language) ist für beide Werke identisch (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09,



S.103ff; US-Mt\_RW-TV\_10, S.75ff), der werkspezifische Anteil (local language) unterschiedlich, aber ähnlich. Detroit/Redford besitzt einen komplett eigenständigen Tarifvertrag (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Inhaltlich lassen sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und eine Stärkung der Kooperation als beidseitige Interessen darstellen. Die Gewerkschaften fokussieren hauptsächlich Vergütungsaspekte wie Entlohnung oder Boni, einen Ausbau des Beschäftigungsschutzes sowie Arbeitskonditionen (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Cl\_RW-TV\_09, S.86; US-Mt\_RW-TV\_10, S.66). Insbesondere in Detroit/Redford liegt ein besonderes Augenmerk auf Qualifizierungsthemen und der mitarbeiterseitigen Kompetenzentwicklung als qualitativer und preislicher Wettbewerbsfaktor (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.197, 223). Außerdem besteht eine grundsätzliche Opposition gegen Formen der Teilzeitbeschäftigung, wie in Abschnitt 6.3.4.3.2 dargestellt wird (vgl. US-Wü\_ML\_25). Im Allgemeinen beinhalten die Tarifverträge u.a. Regelungen zu Arbeitszeiten, Mehrarbeitskonditionen, Schichtmodellen, Lohngruppen und Klassifikationen, Befristungen und Probezeiten, Layoffs und Recalls oder zur Berufsausbildung. Ebenfalls die betriebliche Krankenversicherung stellt in den USA ein komplexes Thema dar. Insbesondere in Detroit/Redford existiert ein umfassendes Bonus- und Versicherungspaket mit Betonung auf Aspekte des Beschäftigungsschutzes (vgl. u.a. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Cl\_DK\_12, S.3; US-Mt\_DK\_13, S.3; US-Dt\_DK\_14, S.3).

Die lokalen Gewerkschaftsvertreter besitzen die Aufgabe zur Überwachung der Tarifverträge und Sicherung der tarifvertraglich festgelegten Mitarbeiter- und Mitspracherechte. Dementsprechend besitzen sie eine Verantwortung gegenüber der Belegschaft, als auch der Gewerkschaft (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Dt\_RW-TV\_11, S.40). Die Beteiligungsrechte stehen jedoch zur Diskussion bei Tarifverhandlungen. Außerhalb der tarifvertraglich definierten Grenzen besitzt die Gewerkschaft nur wenige Mitspracherechte (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.3; US-Mt\_DK\_13, S.3; US-Dt\_DK\_14, S.3). Eine aktive Mitbestimmung oder weitere Restriktionen durch zusätzliche Verhandlungserfordernisse außerhalb von Tarifverhandlungen wie in Deutschland existieren in den USA nicht. So stellt der Tarifvertrag die einzige rechtlich bindende Vereinbarung zwischen beiden Parteien dar. Lediglich 1% aller Vereinbarungen liegen außerhalb der Tarifverträge und dessen inkludierten Anhängen (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Ergo behält das Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Flexibilitätssteuerung alle Entscheidungsbefugnisse außerhalb der Regelungen eines Tarifvertrags (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-Cl\_RW-TV\_09, S.14).

Dergestalt bestehen drei Formen zur Kommunikation mit der Gewerkschaft. Reine *Informationsrechte* bestehen bei Zusatzschichten, Mehrarbeit, Versetzungen und Einstellungen, da dies in den Tarifverträgen aufgenommen wurde (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Dt\_RW-TV\_11, S.66; US-Cl\_RW-TV\_09, S.36). Die Implementierung von Instrumenten befristeter Beschäftigung wie Ferienarbeiter bedarf zwar der Verhandlung, die Einstellung jedoch lediglich einer Information (vgl. US-Wü\_ML\_26; US-Dt\_RW-TV\_11, S.226). Außerdem besteht ein Informationsrecht bei Veränderungen innerhalb der Bargaining unit hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter, Struktur der Arbeitsgruppen oder Klassifikationen, im Rahmen von Layoffs und Recalls, als auch bei

Kündigungen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.107; US-Dt\_RW-TV\_11, S.28, 148). Weitergehende *Beratungsrechte* existieren u.a. bei der Änderung von Pausenzeiten, Blockschließungen oder Auslagerungen, bzw. Fremdvergaben von Aufgabenumfängen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.31, 98; US-Dt\_RW-TV\_11, S.156f, 163). *Zustimmungsrechte* beinhalten beispielsweise die Änderung festgelegter Schicht- oder Arbeitszeiten, als auch die Mindestproduktionsvolumen in den Montagewerken (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.82f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.61). Unilaterale Entscheidungsrechte des Unternehmens gelten hinsichtlich Einstellungen, Beförderungen, Kündigungen, Disziplinarmaßnahmen, Maßnahmen zur Erhaltung der Disziplin und Effizienz, Gestaltung von Schichtplänen, hergestellten Produkten sowie jeglicher Methoden, Prozesse und Verfahren der Produktion (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.105). Mit Ausnahme von Detroit/Redford, wo bei Themen der Effizienz- und Produktivitätssteigerung, Arbeitsverfahren, -prozessen und -konditionen die internationale Gewerkschaftsvertretung beratend eingebunden wird (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.215). Insgesamt besitzt die lokale Gewerkschaft in Detroit/Redford die meisten verbrieften Beteiligungsrechte im Vergleich der Standorte. Dies kann auf die lange gewerkschaftliche Tradition bei Detroit Diesel, bzw. bis in die 1940/50er Jahre General Motors, zurückgeführt werden (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Der betriebliche Interessenausgleich wird in diesem Werk besonders als strategische Allianz aufgefasst und die Wichtigkeit kooperativer industrieller Beziehungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens anerkannt. Die Unterschiede zu den anderen beiden Werken werden in den folgenden Abschnitten detaillierter herausgearbeitet (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.12, 34, 263).

Außerdem existieren an den Standorten gemeinsame Fachkomitees mit paritätischer Besetzung, vorwiegend zur Beratung spezifischer Inhalte. So besitzen alle Werke ein Komitee für Arbeitsschutz (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.318f). In Cleveland besteht des Weiteren ein Komitee für gastronomische Themen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.48). In beiden Montagewerken gibt es ein Sourcing-Komitee zur Diskussion der strukturellen, funktionalen Werksgestaltung sowie ein gesondertes Komitee für die Beschäftigtengruppe der Spezialisten (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.44f, 56f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.44, 58). Speziell im Werk Detroit/Redford existieren ein gemeinsames UAW/DDC-Qualifizierungskomitee, welches für die Implementierung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen und -programmen verantwortlich ist (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.197) sowie ein Ausbildungskomitee zur Koordination und Steuerung der betrieblichen Berufsausbildung im Werk (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.71ff). Auslagerungen und Fremdvergaben ziehen in Detroit/Redford eine umfassende Involvierung der Gewerkschaft nach sich, inklusive der optionalen Verhandlung mit Dienstleistern (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.243).

Als zentrale Aufgabe vertreten die lokalen Gewerkschaftsrepräsentanten die Mitarbeiter ihres Repräsentationsdistrikts oder Bereichs bei Beschwerden im Rahmen eines geregelten Verfahrensprozesses mit mehreren Stufen. Zunächst soll eine Klärung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem herbeigeführt werden. Kommt dies nicht zustande, wird der Gewerkschaftsvertreter hinzugezogen. Für solche Besprechungen werden die Personen freigestellt. Eine Behinderung der Amtsausübung vonseiten des Unternehmens ist untersagt. Erfolgt auch dann keine Einigung, werden der lokale Vorsitzende und eventuell der internationale Repräsentant in den Prozess mit eingebunden (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Dt\_RW-TV\_11, S.20; US-CI\_RW-TV\_09,

S.110). Letzterer benötigt zum Betreten des Werks eine gesonderte Genehmigung (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.149). Dergestalt finden wöchentliche Absprachen zwischen den Gewerkschaftsfunktionären und der Werkleitung zur Besprechung der Betriebspolitik und von Beschwerdefällen statt (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.18). Auch bei Suspendierungen von Mitarbeitern aus Verhaltensgründen besitzen diese das tarifvertragliche Recht auf Vertretung durch die Gewerkschaft und Absprachen im privaten Raum (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.27f; US-Cl\_RW-TV\_09, S.127; US-Mt\_RW-TV\_10, S.7).

Insgesamt werden die lokalen Gewerkschaftsbeziehungen als ausbalanciert und überwiegend kooperativ eingeschätzt. Hierbei können Divergenzen in Abhängigkeit zur ökonomischen Situation sowie der individuellen Besetzung entstehen (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Cl\_DK\_12, S.3; US-Mt\_DK\_13, S.3; US-Dt\_DK\_14, S.3). So ist das Machtverhältnis beider Parteien hauptsächlich von der aktuellen Marktlage geprägt. Beispielsweise besaß das Unternehmen aufgrund der schlechten ökonomischen Situation während der Tarifverhandlungen im Jahr 2010 eine gute Verhandlungsposition gegenüber der Gewerkschaft und konnte Zugeständnisse erwirken. In den Jahren 2013/14 hingegen herrschte eine gute Marktlage, was der Gewerkschaft zugutekommt (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Weitere Repräsentationsinstitutionen existieren im US-amerikanischen Kontext nicht. Auch der Einsatz von Unternehmensgewerkschaften zur Vermeidung der Manifestation einer gewerkschaftlichen Organisationsstruktur wird in den Werken nicht angewendet. Hintergrund dieser Vertretungsformen ist die direkte Involvierung der Belegschaft in Unternehmensentscheidungen, ohne die Beteiligung einer offiziellen Gewerkschaft. Diese Praxis ist rechtlich gefährlich und prinzipiell illegal (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

#### **6.3.4.2) Intern numerische Flexibilität: Mehrarbeit und Variabilität von Schichtmodellen**

Die wöchentliche Standardarbeitszeit liegt in allen drei Werken bei 40 Stunden für Arbeiter, und ebenfalls Auszubildende im Werk Detroit/Redford. Diese verteilen sich regelmäßig auf eine Schichtzeit von acht Stunden an fünf Arbeitstagen von Montag bis Freitag (vgl. u.a. US-Cl\_RW-TV\_09, S.12, 60; US-Dt\_RW-TV\_11, S.37, 81, 161). Derselbe Standard gilt für Angestellte (vgl. u.a. US-Cl\_FB-IB\_04; US-Mt\_FB-IB\_05; US-Dt\_FB-IB\_06). Grundlage ist die Employment-at-will Doktrin der USA. Hieraus ergibt sich im internationalen Vergleich die Besonderheit, dass die US-amerikanischen Mitarbeiter nicht über einen individuellen Arbeitsvertrag verfügen. Daher implizieren Veränderungen der Arbeitszeiten keine arbeitsvertraglichen Anpassungen, wie in Deutschland (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.7; US-Mt\_DK\_13, S.7; US-Dt\_DK\_14, S.7). Die Arbeitswoche mit insgesamt 168 Stunden in Cleveland und Mount Holly beginnt montags ab 00:01 Uhr und endet sonntagnachts. Dadurch wird per Tarifvertrag eine beliebige Verteilung der Arbeitszeit impliziert (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.15; US-Mt\_RW-TV\_10, S.13).

Die Bezahlung der Arbeiter erfolgt auf Tagesbasis gemäß tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten. Nicht erbrachte Arbeitsleistung wird nicht vergütet (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-Dt\_RW-TV\_11, S.161). Grundsätzlich besteht in den USA keine Garantie oder Obligation des Unternehmens zur Leistung der festgelegten Arbeitszeiten (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.13; US-Mt\_RW-TV\_10,

S.11). Arbeitszeitverkürzungen werden bei Arbeitern entweder mit dem individuellen Urlaubsanspruch verrechnet oder führen zu Lohnabzügen (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.7; US-Mt\_DK\_13, S.7; US-Dt\_DK\_14, S.7). Bei Angestellten erfolgt eine divergierende Behandlung, da diese nicht an tarifvertragliche Bestimmungen angelehnt sind. Dergestalt besitzen sie ein verstetigtes Monatsgehalt. Im Falle geringerer Arbeitsstunden erfolgt kein Lohnabzug. Jedoch erhalten Angestellte auch keine bezahlte Mehrarbeit bei einer temporären Erhöhung der Arbeitszeiten. Ergo besitzt diese Arbeitnehmergruppe eine vollständige Arbeitszeitflexibilität nach betrieblichem Erfordernis ohne definierte Grenzen. So ist auch Arbeit an Samstagen und Sonntagen zuschlagsfrei. Lediglich ein marginaler Anteil ist hiervon ausgenommen und an die gesetzlichen Mehrarbeitsregeln der 40-Stunden-Woche gekoppelt (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.8; US-Mt\_DK\_13, S.8; US-Dt\_DK\_14, S.8). Für das Gros der Angestellten kann der Samstag vom Unternehmen als Regelarbeitstag angesagt werden, auch wenn dies nicht üblich ist (vgl. US-Wü\_ML\_22).

Per Gesetz gilt Teilzeitarbeit unterhalb von 40 Wochenstunden. In Cleveland und Mount Holly wird diese Vertragsform nicht genutzt, weder bei Arbeitern, noch Angestellten. So sind tarifvertraglich keine Beschäftigungskonditionen geregelt (vgl. US-Cl\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02). In Detroit/Redford besteht eine praktische Variabilität von Teilzeitverträgen zwischen 16 und 24 Arbeitsstunden pro Woche in Angestelltenbereichen. Dies wird jedoch nur selten angewendet (vgl. US-Dt\_FB-FL\_03). Zudem existiert dort per Tarifvertrag ein spezielles Modell befristeter Teilzeitmitarbeiter, welches im Rahmen des flexiblen Personalausgleichs in Abschnitt 6.3.4.3.2 weiter ausgeführt wird (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.201). Insgesamt besitzen Teilzeitmodelle an den drei Standorten keine Relevanz im Rahmen der betrieblichen Flexibilitätssteuerung und sind im US-amerikanischen Kontext eher unüblich (vgl. US-Cl\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03).

Die nachfolgende Tabelle 39 zeigt die durchschnittlichen, tatsächlichen Jahresarbeitszeiten der drei Werke für 2014, ausgewiesen für Arbeiter und Angestellte. Die unternehmensinterne Erhebung differenziert jedoch nicht zwischen den Standorten Cleveland und Mount Holly, so dass einheitliche Werte aufgeführt werden.

Tabelle 39: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standorte USA)

Standort	Jahresarbeitszeit ( $\bar{x}$ in h)	
	Arbeiter	Angestellte
Cleveland/ Mount Holly	1.849	1.689
Detroit	1.620	1.688

(Eigene Darstellung nach US-Cl\_DK\_12, S.2; US-Mt\_DK\_13, S.2; US-Dt\_DK\_14, S.2)

Es wird ersichtlich, dass keine Varianz der Arbeitszeiten bei Angestellten existiert, welche sich am definierten Standard orientiert. Bei Arbeitern hingegen lässt sich eine Abweichung feststellen. Im vorliegenden Fall begründet durch die Schichtorganisation der Werke, wie in Abschnitt 6.3.4.2.1 dargestellt wird. So operiert das Aggregatwerk Detroit/Redford standardmäßig in einem kontinuierlichen 3-Schicht-Betrieb, wodurch Schichtverlängerungen von Mon-

tag bis Freitag ausgeschlossen sind und weniger Optionen zur Erhöhung der individuellen Arbeitszeiten bleiben. In den Montagewerken Cleveland und Mount Holly liegt ein regulärer 2-Schicht-Betrieb vor mit arbeitszeitlichen Flexibilitätsoptionen innerhalb des regulären Schichtbetriebs.

#### *6.3.4.2.1) Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle*

Die Standard-BNZ im Werk Cleveland beträgt 80 Stunden pro Woche in einem regelmäßigen 2-Schicht-Modell in Früh- und Spätschicht für die Montagebereiche mit jeweils acht Stunden pro Schicht an fünf Arbeitstagen von Montag bis Freitag. Die mögliche Bandbreite liegt zwischen 40 und 134 Stunden. Dies ergibt sich aus der Option zum Wechsel zwischen einer bis drei Schichten zu acht bis neun Stunden an bis zu sechs Arbeitstagen (vgl. US-Cl\_FB-FL\_01; US-Cl\_DK\_12, S.7). In Mount Holly gelten dieselben Konditionen und Bandbreiten (vgl. US-Mt\_FB-FL\_02; US-Mt\_DK\_13, S.7). Indirekte produktionsnahe Arbeiter operieren ebenfalls in beiden Werken in einem regulären 2-Schicht-Betrieb in Früh- und Spätschicht. Zwischen beiden Schichten besteht eine Pause von einer Stunde, wodurch Optionen zur Erhöhung der BNZ realisierbar sind. Dabei können abweichende Funktionszeiten für einzelne Bereiche definiert werden (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.97f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.10f).

Das Basismodell der BNZ in den Montagebereichen sieht jeweils eine Schichtgruppe für die Früh- und Spätschicht vor. Grundsätzlich können in Cleveland die Früh- und eventuell Nachtschichten jeweils in zwei Schichtgruppen organisiert werden (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.12, 60). Dies eröffnet weitere Optionen zur Erhöhung der BNZ durch zwei Betriebszeitmodelle pro Schichtgruppe mit versetzten Schichtzeiten. Beispielsweise beginnt die Frühschicht in Gruppe A gegen 06:30 Uhr und endet um 14:30 Uhr. Die Schichtzeit der Gruppe B startet 07:00 Uhr und endet gegen 15:00 Uhr. In der Spätschicht gibt es in allen Modellkonstellationen lediglich eine Schichtgruppe. Für eine eventuelle Nachtschicht sind zwei Optionen per Tarifvertrag vereinbart. Die erste verfährt analog der Frühschicht. Dadurch werden die Schichtzeiten der Schichtgruppen bündig organisiert. Die zweite Möglichkeit basiert auf dem Basismodell mit einer Schichtgruppe in der Frühschicht. Die Gruppen A und B der Nachtschicht besitzen dann dieselben Schichtzeiten. Allerdings arbeitet die erste von Montag bis Freitag und die zweite von Dienstag bis Samstag. Beide Gestaltungsoptionen bieten die Möglichkeit zum kontinuierlichen 3-Schicht-Betrieb, während das zweite Modell eine zusätzliche Nachtschicht samstags impliziert (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.60f). In Mount Holly wurde während des Erhebungszeitraums auf einen regelmäßigen 3-Schicht-Betrieb in den Montagebereichen erhöht (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Einige mechanische Fertigungsbereiche sowie die Instandhaltungsgruppen in Cleveland verfahren ebenfalls im 3-Schicht-Betrieb mit Dauernachtschicht (vgl. US-Cl\_FB-FL\_01; IN-GI\_DK\_17, S.4). Dabei herrscht eine bündige Organisation der Schichten für eine tägliche BNZ von 24 Stunden. Hier existiert die Aufteilung in mehrere Schichtgruppen nicht (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.60f). Grundsätzlich ist bei entsprechendem Bedarf in beiden Montagewerken die Etablierung einer voll besetzten Dauernachtschicht im Sinne eines regulären 3-Schicht-Betriebs realisierbar (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.7; US-Mt\_DK\_13, S.7).

Im Tarifvertrag in Cleveland ist ein gesondertes Wochenendschichtmodell zur Erhöhung der BNZ definiert, wodurch eine vierte und fünfte Schicht mit je zwei Schichtgruppen eingeführt werden können. Diese bilden mit Schichtzeiten von zwölf Stunden und versetzten Einsatztagen die Betriebszeit an Wochenenden ab. Die Gruppe A der vierten und fünften Schicht arbeitet freitags bis sonntags, die Gruppe B samstags bis montags. So wird ein kontinuierlicher Wochenendbetrieb implementiert. Dadurch entsteht eine individuelle Arbeitszeit von 36 Stunden pro Wochenende an drei Tagen, welche mit Zuschlägen wie 40 Stunden im Regelbetrieb bezahlt wird. Der Mechanismus funktioniert wie in Deutschland. Jedoch sind aufgrund der divergierenden Arbeitszeitgesetzgebung die Schichtzeiten länger, sodass ein 24-Stunden-Betrieb an Wochenenden ermöglicht wird (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.61f).

Das Aggregatewerk in Detroit/Redford verfährt mit einer Standard-BNZ von 120 Stunden pro Woche im regulären 3-Schicht-Betrieb zu je acht Stunden pro Schicht an fünf Arbeitstagen von Montag bis Freitag. Insgesamt lässt sich eine Bandbreite zwischen einer und drei Schichten mit acht bis neun Stunden an fünf bis sieben Arbeitstagen realisieren, sodass eine Varianz zwischen 40 und 152 Stunden BNZ möglich ist. Das Maximalmodell beinhaltet sieben Nachtschichten in der Woche und Samstagsarbeit (vgl. US-Dt\_FB-FL\_03; US-Dt\_DK\_14, S.6). Befristete Veränderungen der Schichtpläne sind für einzelne Bereiche jederzeit möglich, um Anpassungen der BNZ zu erreichen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.164f). Im Falle eines kontinuierlichen 7-Tage-Betriebs wird Wochenendarbeit mit dem 1,5fachen des regulären Stundensatzes vergütet, bei Überschreitung von acht Arbeitsstunden pro Tag und 40 Stunden in der Woche (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.162).

Schichtmodellwechsel sind nach Abstimmung zwischen der Werkleitung, Personalabteilung und Gewerkschaft in allen Werken möglich. Die Modelle werden nach Bedarf angepasst und alternative Gestaltungsoptionen diskutiert. Beispielsweise besteht per Tarifvertrag ein optionales 2-Schicht-Modell, basierend auf vier Arbeitstagen, mit einer Schichtzeit von zehn Stunden, welches jedoch nicht angewendet wird (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.14; US-Dt\_RW-TV\_11, S.254). Schichtmodellwechsel bedürfen in Cleveland und Mount Holly im Rahmen der tariflichen Regelungen einer Ankündigungsfrist von einer Woche gegenüber den Mitarbeitern und 24 Stunden davor gegenüber der Gewerkschaft (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.98). In Cleveland besteht keine Mindestlaufzeit für Schichtmodelle, was im Bedarfsfall eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit ermöglicht (vgl. IN-GI\_DK\_17, S.4). In Mount Holly existiert eine Mindestdauer von 45 Tagen. Änderungen der Schichtzeiten können nach gegenseitigem Einverständnis der Tarifparteien durchgeführt werden. Eine unbegründete Verweigerung ist nicht zulässig (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.10f). Auch in Detroit/Redford können Veränderungen nach Abstimmung mit der Gewerkschaft realisiert werden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.163).

Schichtverlängerungen sind ausschließlich über zuschlagspflichtige Mehrarbeit möglich. In solchen Fällen besteht in allen drei Werken eine verpflichtende neunte Stunde pro Tag für die Mitarbeiter, ergo eine Stunde Schichtverlängerung. Hierfür existiert eine Ankündigungsfrist von mindestens einem Tag in Cleveland und Mount Holly. Bei einer längerfristig geplanten Anwendung soll die vorgesehene Dauer bekanntgegeben werden. In Detroit/Redford muss

die Ansage bis zum Freitag der Vorwoche erfolgen (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03). Im Rahmen von Anlaufprozessen besitzt Detroit/Redford ebenfalls eine zehnte Stunde, die nach Ansage obligatorisch zu leisten ist, sodass sich zwei Stunden Schichtverlängerung ergeben (vgl. US-CI\_FB-IB\_04; US-Mt\_FB-IB\_05; US-Dt\_FB-IB\_06).

Zusatzschichten sind neben der Option zur Etablierung einer Nachtschicht im regulären 2-Schicht-Betrieb möglich durch Samstagsarbeit in allen Werken. Samstage gelten nicht als reguläre Arbeitstage für Arbeiter, sodass per Tarifvertrag in Cleveland und Mount Holly maximal zwei Samstage pro Mitarbeiter und Monat zu je acht Stunden vereinbart sind. Diese zählen in ein monatliches Kontingent von 28 verpflichtenden Mehrarbeitsstunden, wie auch Schichtverlängerungen, sodass die Maßnahmen praktisch substitutiv wirken (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-CI\_DK\_12, S.7; US-Mt\_DK\_13, S.7). Bei außerordentlichem Zusatzbedarf können in Cleveland pro Jahr weitere vier Samstage verpflichtend angesagt werden. Dies setzt eine Abstimmung mit der Gewerkschaft voraus (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.14). In Detroit/Redford können zwei aus drei aufeinanderfolgende Samstage als Zusatzschichten gearbeitet sowie die Nachtschicht auf kontinuierliche sieben Tage erweitert werden, wie weiter oben angeführt (vgl. US-Dt\_FB-FL\_03). Sonntagsarbeit gilt als freiwillige Zusatzoption (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Sowohl Samstag- als auch Sonntagsschichten sollen in Cleveland und Mount Holly bis zum vorhergehenden Mittwoch, bzw. bei Notfällen bis Donnerstag angekündigt werden. In Detroit/Redford beträgt die Ankündigungsfrist für Zusatzschichten zwei Tage.

Grundsätzlich sind zur Kapazitätsreduzierung Schichtverkürzungen, Absageschichten oder Schließtage möglich, abhängig vom jeweiligen Bedarf (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). In Cleveland und Mount Holly besteht bei Schichtverkürzungen von bis zu einer Stunde die Option zum vorzeitigen Arbeitsende ohne Kompensation oder alternativ eine freiwillige Weiterbeschäftigung an einem anderen Arbeitsplatz, wenn möglich (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.13). Zusätzlich existiert in allen drei Werken eine garantierte Bezahlung nach Schichtantritt von mindestens vier Stunden, sodass Schichtverkürzungen bis zu vier Stunden mit Lohnreduzierung durchgeführt werden können. Schichtabsagen müssen bis zum Ende der vorherigen Schicht bekanntgegeben werden, sodass kein Schichtantritt der Mitarbeiter erfolgt. Die Gehaltsgarantie erlischt somit (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.13; US-Mt\_RW-TV\_10, S.12; US-Dt\_RW-TV\_11, S.130). Bei Schichtverkürzungen unter acht Stunden erfolgt eine Notbesetzung zentraler Funktionen und Stationen mit Mitarbeitern geringster Seniorität für essentielle Aufgaben. Auf individuellen Wunsch können diese durch Arbeitnehmer mit höherer Seniorität ersetzt werden (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.32). Schichtverkürzungen werden in der Praxis flexibel nach Bedarf im Verlauf der jeweiligen Schicht angesagt (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03).

Auch die Absage ganzer Schichten und Schließtage ist jederzeit möglich. In Cleveland und Mount Holly besteht die Option zur Blockschließung von fünf Tagen pro Jahr aufgrund schlechter Auftragslage gemäß tarifvertraglicher Regelung. Nach Abstimmung kann diese Woche bei entsprechendem Erfordernis ausgeweitet werden (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.31). Einzelne Schließtage gelten bei kürzeren Perioden unter einer Woche in Folge (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02). In Detroit/Redford besteht eine zusätzliche Entgeltgarantie per Tarifvertrag,

wonach mindestens 80% des regulären Gehalts bezahlt werden müssen und nicht lediglich vier Stunden (vgl. US-Dt\_DK\_14, S.7). Hier besteht die Möglichkeit zur Durchführung von einer Woche Blockschließung pro Jahr auf Urlaubsbasis. Diese muss verpflichtend im Juni durchgeführt und im März angekündigt werden. Eine Absage kann aufgrund unvorhergesehener Umstände mit einer Absagefrist von 45 Tagen erfolgen. Zudem existieren fünf unbezahlte Schließtage pro Jahr, welche variabel pro Abteilung oder Schicht verteilt werden können, jedoch maximal ein Tag pro Lohnperiode. In einer solchen Woche darf keine Samstagsarbeit erfolgen. Auch hier ist Urlaubnahme individuell möglich (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.110f). Bei Schichtverkürzungen von mehr als vier Stunden wird außerdem ein Zuschlag im Rahmen einer Kurzarbeitswoche gewährt, sodass eine zweite ökonomische Grenze gezogen werden kann. Dieser Zuschlag gilt auch, wenn mehr als fünf Absageschichten in Folge auftreten und dienen dem Lohnausgleich bis zum Niveau einer regulären 40-Stunden-Woche. Die fünf unbezahlten Absageschichten sind hiervon ausgenommen (vgl. US-Dt\_FB-FL\_03; US-Dt\_DK\_14, S.6).

Wie auch in den deutschen Werken ist in Cleveland und Mount Holly die Taktgeschwindigkeit zur langfristigen Flexibilitätssteuerung verfügbar. Im Aggregatwerk Detroit/Redford existieren nur kleinere Montagebereiche mit Taktung (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Die Nutzung ist abhängig von der gefertigten Produktpalette am Standort. In Mount Holly werden überwiegend kleinere Fahrzeugmodelle mit großen Ähnlichkeiten zueinander gebaut. In Cleveland sind es dagegen unterschiedliche Typen. Diese Modellmischung beeinflusst die Komplexität und den durchschnittlichen Arbeitsumfang pro Fahrzeug. So existieren in Cleveland zwei separate Montagelinien zur Trennung der Produkte. Zudem benötigen Anpassungen der Taktgeschwindigkeit personalpolitische Planungsprozesse hinsichtlich der benötigten Menge und des Kanals zum Personalbezug. Dies sind entweder Neueinstellungen oder Recalls aus temporären Layoffs, welche unterschiedliche Prozesse der Personalbeschaffung implizieren. Beides wird in Teilkapitel 6.3.4.3 ausgeführt. An den Montagelinien ist kein Betrieb mit einer reduzierten Belegschaft möglich, wie beispielsweise in Detroit/Redford (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Dort ist das Arbeitsvolumen der Fertigungsabteilungen an die Taktung und die Modellmischung in den Montagebereichen gekoppelt. Veränderungen sind über die Geschwindigkeit und Personalbemessung der einzelnen Abteilungen sowie die Flächennutzung für Maschinenanlagen möglich (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.147). Reduzierungen des Takts gehen in den Montagewerken mit der Nutzung von Layoffs einher (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Per Tarifvertrag besteht in Cleveland und Mount Holly zudem die Definition eines täglichen Mindestproduktionsvolumens, welches jeweils der Vollaustattung im 1-Schicht-Betrieb entspricht (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.81f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.60f; US-Wü\_IP-FL\_07). In Mount Holly kann die Taktgeschwindigkeit bei Normalniveau, definiert per Tarifvertrag, um maximal 30% (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.37) pro Tag im 2-Schicht-Betrieb angehoben werden. Im Jahr 2016 wird in beiden Werken aufgrund stark sinkender Auftragslage eine Kapazitätsreduzierung auf die definierten Mindestvolumen realisiert (vgl. US-CI\_DK\_12, S.7; US-Mt\_DK\_13, S.7).

Aufgrund des erforderlichen Personalstands kann bei den Mindestproduktionsvolumen indirekt von einer Maßnahme der Produktions- und Beschäftigungssicherung in den beiden Montagewerken gesprochen werden. Die Grenzen gelten jedoch nicht in Krisensituationen, sodass



Abweichungen nach unten möglich sind. Vielmehr stellen sie Mindestbeschäftigungsniveaus vor einer Auftragsvergabe in die mexikanischen Werke des DTNA-Netzwerks dar (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-Mt\_RW-TV\_10, S.61). Insofern findet die Kapazitätsausweitung nach Mexiko erst bei Erreichen dieser Werte statt, während eine geringere Auftragslage temporäre Schließungen impliziert. Theoretisch erfolgt bei Überschreitung eine Vergabe bis zum Erreichen der maximalen Kapazitätsauslastung in den mexikanischen Werken und anschließend eine Produktionserhöhung an den US-amerikanischen Standorten, was als Maßnahme der Ausnutzung von Kostenvorteilen interpretiert werden kann. In der Praxis hängt die Kapazitätssteuerung jedoch ebenso von den geforderten Produktmodellen, der Menge und den jeweiligen Bestimmungsorten ab (vgl. US-CI\_FB-IB\_04; US-Mt\_FB-IB\_05; US-Wü\_IP-FL\_07).

Entscheidungen zur Anwendung von Maßnahmen der Kapazitätsanpassung obliegen der Freiheit des Unternehmens unter Beachtung tarifvertraglicher Bestimmungen. Diese stellen jedoch nur minimale Anforderungen an Ankündigungsfristen, sodass die Instrumentenwahl beinahe ausschließlich von der Fristigkeit und dem Volumen der Bedarfsänderung abhängig ist (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-Wü\_ML\_22). Entscheidungen zur Änderung von Arbeits- oder Schichtdauern, bzw. deren Anzahl sowie zur Taktgestaltung sind einseitig durch das Unternehmen durchführbar ohne weiteres Abstimmungserfordernis (vgl. US-CI\_DK\_12, S.8; US-Mt\_DK\_13, S.8). In der Praxis werden Absageschichten und Schließtage der Maßnahme von Schichtverkürzungen vorgezogen. Wobei erstere nur selten genutzt werden, sodass Schließtage das primäre Mittel zur Kapazitätsreduzierung darstellen. Dies dient der Einsparung von Lohn- und Betriebskosten (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02), bzw. reduziert diese im Fall von Detroit/Redford auf das definierte Mindestniveau. Dort werden ebenfalls die fünf unbezahlten, verpflichtenden Schließtage als sehr wichtig eingeschätzt, da sie zur Vermeidung der Kurzarbeitswoche und damit weiterer Zuschläge angewendet werden (vgl. US-Dt\_FB-FL\_03). Arbeitszeiterhöhungen im Sinne von Schichtverlängerungen oder Zusatzschichten gelten insbesondere in Cleveland als sehr wichtig und werden dort regelmäßig angewendet, wie auch die durchschnittlichen Jahresarbeitszeiten eingangs in Abschnitt 6.3.4.2 belegen. Aufgrund des regulären 3-Schicht-Betriebs geschieht die Nutzung solcher Maßnahmen in Detroit/Redford und seit 2015 auch in Mount Holly eher selten (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03; US-Wü\_IP-FL\_07).

#### *6.3.4.2.2) Mehrarbeit: Definitive Überstunden zur Kapazitätserhöhung*

In den USA existiert keine gesetzliche Mehrarbeitsgrenze. Deren Leistung ist grundsätzlich freiwillig, wie auch in den meisten anderen Ländern. Die Entscheidung zur Ankündigung obliegt unilateral dem Unternehmen innerhalb der jeweils festgelegten tarifvertraglichen Rahmenbedingungen, sodass keine weiteren Verhandlungen mit der Gewerkschaft nötig sind (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-Dt\_FB-FL\_03).

In Cleveland und Mount Holly gibt es jedoch ein tarifvertraglich definiertes Volumen von 28 Mehrarbeitsstunden pro Monat, deren Ableistung nach Ansage durch das Unternehmen als

verpflichtend gilt. Dies stellt eine Ausnahme zu den gesetzlichen Regelungen dar. In das Kontingent zählen sowohl Mehrarbeit aus unterwöchiger Schichtverlängerung, als auch Zusatzschichten an Samstagen (vgl. US-CI\_DK\_12, S.7; US-Mt\_DK\_13, S.7). Eine Weigerung des Mitarbeiters kann ausschließlich aus wichtigem Grund erfolgen (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.17). Aufgrund dieser Regelungen ist in Cleveland im Standard eine Stunde Schichtverlängerung auf Tagesbasis als verpflichtende Mehrarbeit zwischen Montag und Freitag erlaubt (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.19) und maximal zwei Stunden in Mount Holly (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.15). Arbeitszeitverlängerungen führen bei Arbeitern aufgrund der tarifvertraglichen Regelungen grundsätzlich zu zuschlagspflichtiger Mehrarbeit oberhalb von acht Arbeitsstunden pro Tag (vgl. US-CI\_DK\_12, S.7; US-Mt\_DK\_13, S.7). Mehrarbeit vor Beginn der regulären Schichtzeit ist ohne beidseitiges Einverständnis untersagt. Wie bereits angemerkt, können in Cleveland und Mount Holly ebenfalls zwei Samstage pro Monat angesagt werden. In letzterem Werk aufeinanderfolgend, in ersterem nicht. Die Ansage von Schichtverlängerungen kann am selben Tag geschehen, die Ankündigung von Samstags- oder Sonntagsarbeit zwei Tage im Voraus. In Cleveland und Mount Holly sind Sonn- und Feiertage grundsätzlich freiwillig (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.20f). Eine Absage bereits angesagter Samstage kann in Mount Holly bis spätestens zum vorhergehenden Donnerstag erfolgen. Ansonsten zählt der Samstag zum Kontingent von 28 Stunden. Abgesagte Schichtverlängerungen reduzieren grundsätzlich das Restkontingent (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.15). Dazu besteht eine abweichende Regelung in Cleveland, wonach die Absage einer Schichtverlängerung in der vorhergehenden Schicht ohne Anrechnung erfolgen kann. Werden die geplanten Überstunden später als vier Stunden nach Beginn der betreffenden Schicht abgesagt, zählen sie doppelt zum Kontingent (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.19f). Freiwillige Mehrarbeit darüber hinaus ist jederzeit möglich ohne eine weitere Begrenzung (vgl. US-CI\_FB-IB\_04; US-Mt\_FB-IB\_05). Insofern besteht auch tarifvertraglich kein absolutes Limit zur Leistung von Überstunden (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07).

Bei erforderlicher Mehrarbeit wird zunächst eine Liste für Freiwillige für die Folgewoche ausgehängt, getrennt für unterwöchige Überstunden, Samstags-, Sonn- und Feiertagsarbeit. Die Auswahl betreffender Personen erfolgt kurzfristig bis Schichtende nach dem Senioritätsprinzip über ein Rotationsmodell innerhalb der Mehrarbeitsgruppen, strukturiert nach Profession und Fachbereich (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.13ff; US-CI\_RW-TV\_09, S.16f, 58). Melden sich nicht ausreichend Freiwillige oder sind Überstunden für eine vollständige Schicht nötig, erfolgt die Ansage verpflichtender Mehrarbeit (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.18f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.15).

In Detroit/Redford existiert kein Volumen verpflichtender Mehrarbeit (vgl. US-Dt\_FB-IB\_06). Die Einplanung erfolgt für einzelne Abteilungen oder Gruppen nach Bedarf, was den organisatorischen Unterschied zwischen Montage- und Aggregatewerken widerspiegelt. Da in ersteren zur Produktionsfähigkeit die gesamte Belegschaft der Montagebänder anwesend sein muss. Daher ist eine Einschränkung des Freiwilligkeitsprinzips dort sinnvoll (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Die Bezugsgröße sind in Detroit/Redford Ausgleichsgruppen mit dem Ziel der Gleichverteilung zu leistender Mehrarbeit über Fachbereiche, Abteilungen und Schichten. Zum Nachvollzug existieren Listen über Mehrarbeitsstunden pro Mitarbeiter innerhalb der Ausgleichsgruppen. Wie in den Montagewerken gilt freiwillige Mehrarbeit im Sinne von Schichtverlängerungen

erst über neun Arbeitsstunden pro Tag. Die neunte Stunde ist auch hier verpflichtend. Dafür werden zunächst diejenigen Mitarbeiter verbindlich ausgewählt, welche innerhalb ihrer Ausgleichsgruppe das bisher geringste Mehrarbeitsvolumen aufweisen. Voraussetzung ist, dass zuvor keine Freiwilligen in ausreichender Zahl gefunden wurden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.165ff). Das bereits erwähnte Ansagerecht von zwei aus drei aufeinanderfolgenden Samstagen für verpflichtende Mehrarbeit kann ergo nicht als substitutiv, sondern komplementär zu Schichtverlängerungen gesehen werden. Am dritten Ansagesamstag kann eine individuelle Weigerung erfolgen, wenn der betreffende Mitarbeiter im Verlauf der Woche keinen Abwesenheitstag hatte. Gleiches gilt für die Freiwilligkeit der Sonntagsarbeit (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.268). Samstagsarbeit muss bis zum vorhergehenden Donnerstag und Sonntagsarbeit bis Freitag angekündigt werden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.165).

Per Gesetz muss geleistete Mehrarbeit innerhalb von einer Woche ausbezahlt werden, sodass lediglich definitive Überstunden erlaubt sind. Die Zahlung von Zuschlägen erfolgt bei Überschreitung der regulären 40 Wochenstunden (vgl. US-Wü\_DK\_15), bzw. für Arbeiter im Rahmen der Tarifverträge über acht Stunden Tagesarbeitszeit zwischen Montag und Freitag (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02). Bei alternativen Schichtmodellen mit 10-Stunden-Schichten ist diese Regel ausgesetzt (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.14). In Detroit/Redford bestehen per Tarifvertrag beide Grenzen fort (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.161ff). Zuschlagspflichtige Mehrarbeit entsteht ab der neunten Arbeitsstunde zwischen Montag und Freitag, bei Samstags-, Sonn- und Feiertagsarbeit (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07) sowie in Cleveland und Mount Holly bei einem Rückruf nach bereits abgeleiteter Tagesschicht, wobei mindestens vier Stunden bezahlt werden müssen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.13; US-Mt\_RW-TV\_10, S.12).

Grundsätzlich gilt für Mehrarbeitsstunden ein Zuschlagssatz von 50% für alle Überstunden an Samstagen und über der regulären täglichen 8-Stunden-Grenze bis maximal zehn Stunden pro Tag. Letztere Regel gilt nicht in Detroit/Redford. Für Sonn- und Feiertagsarbeit sowie in Cleveland und Mount Holly für Überstunden über zehn Stunden täglicher Arbeitszeit, als auch oberhalb des vereinbarten monatlichen Kontingents fallen Zuschläge in Höhe von 100% an (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.15f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.13; US-Dt\_RW-TV\_11, S.162; IN-GI\_DK\_17, S.4f). Für Spezialisten gelten in Cleveland höhere Grenzen. Diese erhalten Zuschläge von 50% ab der 13. Arbeitsstunde pro Tag und 100% darüber hinaus. Für Mitarbeiter, deren Schichtmodell Samstage und Sonntage regulär miteinschließt, erfolgen in Cleveland und Detroit/Redford jeweils für den sechsten Arbeitstag pro Woche 50% Zuschläge und 100% für den siebten (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.15f; US-Dt\_RW-TV\_11, S.162f). Im Rahmen des gesonderten Wochenendschichtmodells in Cleveland, beschrieben in Abschnitt 6.3.4.2.1, entstehen Zuschläge in Höhe von 50% für Arbeit an Dienstagen und Donnerstagen für die vierte und fünfte Schicht. Alle restlichen Tage außerhalb des regulären Schichtplans beinhalten 100% (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.62). Nachtschichten implizieren in Detroit/Redford spezifische Zuschläge von 5%, bzw. 10% in Abhängigkeit des Schichtbeginns (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.163f). In Cleveland und Mount Holly besteht für Spät- und Nachtschichten eine grundsätzliche Obligation zur Zahlung eines Pauschalbetrags je geleistete Stunde (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.15; US-Mt\_RW-TV\_10, S.13).

Mehrarbeit stellt das einzige Instrument der intern numerischen Flexibilitätsdimension zur Ermöglichung von Kapazitätserhöhungen dar und wird in allen Werken regelmäßig genutzt (vgl. US-CI\_DK\_12, S.4; US-Mt\_DK\_13, S.4; US-Dt\_DK\_14, S.4). Anwendung findet sie nur bei Arbeitern auf Basis tarifvertraglicher Regelungen sowie bei wenigen Angestellten (Non-Exempts) unterhalb der Führungsebenen nach gesetzlichen Grundlagen. Etwa 95% der Angestellten gelten hingegen als Exempts, sodass diese nicht durch die Regelungen des Arbeitsgesetzes erfasst werden, weshalb keine Arbeitszeitgrenzen oder Mehrarbeitsregeln gelten (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Die erste Option stellen in Cleveland und Mount Holly Schichtverlängerungen von einer oder zwei Stunden dar (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Jedoch besteht eine höhere Akzeptanz für Mehrarbeit in Detroit/Redford. Im Gegensatz zu den Daten aus 2014, dargestellt eingangs in Abschnitt 6.3.4.2, wurden dort in 2015 aufgrund der starken Marktnachfrage durchschnittlich beinahe 600 Mehrarbeitsstunden pro Mitarbeiter geleistet. Dies schließt freiwillige Wochenschichten mit ein (vgl. US-Dt\_ML\_27). Eine Ausweitung der bestehenden Ansagerechte ist in den Werken nicht absehbar, da diese als ausreichend beschrieben werden (vgl. US-Wü\_ML\_25; US-Dt\_ML\_26).

#### *6.3.4.2.3) Arbeitszeitkonten: Keine rechtlich zulässige Alternative*

Wie bereits in Abschnitt 4.3.1 erläutert, ist die Einführung von Arbeitszeitkonten in den USA gesetzlich nicht zulässig. Überstunden werden ausschließlich als Mehrarbeit ausbezahlt und Arbeitszeitverkürzungen führen, zumindest bei Arbeitern, direkt zu Gehaltsabzügen. Dies gilt gleichermaßen für Gleitzeitsysteme auf Basis einer Arbeitszeitsaldierung (vgl. u.a. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03). Lediglich im Tarifvertrag für Detroit/Redford existiert eine Klausel zur Aufnahme von Gesprächen zwischen den Tarifparteien zur pilotierten Implementierung von Arbeitszeitkonten bei Änderung der Gesetzeslage (vgl. US-Wü\_ML\_24; US-Dt\_RW-TV\_11, S.248). Dergestalt besitzen sie in allen drei Werken keine Relevanz bei der Flexibilitätssteuerung (vgl. US-CI\_DK\_12, S.4; US-Mt\_DK\_13, S.4; US-Dt\_DK\_14, S.4).

#### *6.3.4.2.4) Kurzarbeit: Kriseninstrument ohne praktische Relevanz*

Die Einführung eines Kurzarbeitsmodells auf Grundlage eines zentralstaatlichen Gesetzes ist eine freiwillige Entscheidung der einzelnen Bundesstaaten, wie bereits in Abschnitt 4.3.1 erläutert. In Michigan, wo sich das Werk Detroit/Redford befindet, existiert ein solches Programm unter Administration der *Michigan Talent Investment Agency*, welche eine Abteilung der Arbeitsagentur darstellt. Diese befindet über die Genehmigung von arbeitgeberseitigen Kurzarbeitsanträgen. Das Instrument sollte jedoch nicht mit der in Abschnitt 6.3.4.2.1 beschriebenen Kurzarbeitswoche verwechselt werden (vgl. US-Dt\_DK\_14, S.13). Im Bundesstaat North Carolina, in welchem sich Cleveland und Mount Holly befinden, existiert kein solches Programm. Insofern besteht dort keine institutionelle Kooperationsform zur Überwindung von ökonomischen Krisensituationen (vgl. US-CI\_DK\_12, S.14; US-Mt\_DK\_13, S.14).

Zur Anwendung von Kurzarbeit für ein Unternehmen oder einzelne Abteilungen müssen zuvor mindestens für einen Zeitraum von zwölf Quartalen Einzahlungen in die Arbeitslosenversicherung erfolgt sein. Eine Anmeldung und Erstellung eines Kurzarbeitsplans ist ab zwei Mitarbeitern bis hin zur gesamten Belegschaft möglich. Die Rahmenkonditionen beinhalten eine Arbeitszeitreduzierung zwischen 15% und 45% für eine maximale Dauer von 52 Wochen. Währenddessen dürfen keine Einstellungen, Versetzungen oder Layoffs vorgenommen werden. Die Höhe des staatlichen Kurzarbeitergelds ist abhängig von der Bezugsgröße des Arbeitslosengelds und der Arbeitszeitreduzierung. Das Unternehmen zahlt während der Programmlaufzeit nur für geleistete Arbeitsstunden (vgl. US-Dt\_DK\_14, S.13).

Ziel des Instruments ist die Vermeidung der verbreiteten Maßnahme temporärer Layoffs, welche in einem Krisenfall neben Kündigungen die einzig probate Alternative darstellen. Dadurch ist die US-amerikanische Kurzarbeit zumindest dem Grunde nach vergleichbar mit der brasilianischen Variante. Eine praktische Anwendung des Modells fand jedoch bisher nicht statt, sodass dessen tatsächliche Akzeptanz gering ausgeprägt ist. Was wiederum ein Indiz für eine divergierende Flexibilitätsstrategie darstellt (vgl. US-Dt\_DK\_14, S.13).

#### ***6.3.4.3) Extern numerische Flexibilität: Steuerung flexibler Stammebelegschaften***

Ogleich in den USA ein deutlicher Unterschied der personellen Steuerungsmechanismen zu den bereits analysierten Ländern vorliegt, der eine hohe Flexibilität der Stammebelegschaften impliziert, existieren auch Elemente zu deren Beschäftigungsschutz. Dergestalt besitzt grundsätzlich die Vollausslastung der vorhandenen Mitarbeiter Priorität gegenüber möglichen Neueinstellungen oder flexiblen Beschäftigungsverhältnissen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.56; US-Dt\_RW-TV\_11, S.91, 202, 227).

##### ***6.3.4.3.1) Strukturelle Instrumente: Nutzung im Rahmen der Kapazitätssteuerung***

Wie bereits eingangs in Teilkapitel 6.3.4.2 angemerkt, existieren aufgrund der Employment-at-will Doktrin keine individuellen Arbeitsverträge, wodurch eine höhere personelle Flexibilität von Stammarbeitskräften impliziert wird (vgl. US-Wü\_DK\_15). Alle Maßnahmen in diesem Kontext können nach unilateraler Unternehmensentscheidung erfolgen und bedürfen keiner zusätzlichen Verhandlung (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03).

Kapazitätserhöhungen werden durch Festeinstellungen oder Recalls von Arbeitern, welche in Abschnitt 6.3.4.3.4 im Rahmen von Layoffs behandelt werden, nach Bedarf realisiert. In Mount Holly wurden in 2015 massive Neueinstellungen im Rahmen der Einführung der Dauernachtschicht getätigt (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03; US-Mt\_DK\_13, S.6). Stellenangebote können entweder temporärer oder unbefristeter Natur sein. Bei deren Besetzung werden zunächst von Layoff betroffene Mitarbeiter auf eine entsprechende Eignung geprüft, absteigend nach Seniorität. Bereits versetzte Mitarbeiter besitzen ein automatisches

Rückkehrrecht in ihren Heimatbereich, wenn Vakanzen ausgeschrieben werden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.50). In Cleveland werden bei Notwendigkeit zur externen Rekrutierung neuer Arbeiter vorrangig solche Personen angefragt, die ihr Recht auf Recall verloren haben. Unter der Bedingung, dass dies nicht aus wichtigem Grund geschah (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.11). Die Verfügbarkeit von Arbeitern mit relativ geringen Anforderungen ist am externen Arbeitsmarkt von der Region abhängig. Je urbaner, desto leichter fällt die Rekrutierung. Im ländlichen Cleveland fallen Einstellungen demnach am Schwersten, wohingegen Mount Holly in Stadtnähe liegt und Detroit eine Metropolregion darstellt. Grundsätzlich herrscht bundesweit ein geringes Angebot spezialisierter Fachkräfte (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Im Kontext von Kapazitätsreduzierungen werden bei Arbeitern keine Entlassungen, sondern Layoffs durchgeführt. Kündigungen gibt es gemäß tarifvertraglicher Regelungen ausschließlich aufgrund von Fehlverhalten, bzw. wichtigem Grund (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-Cl\_DK\_12, S.21; US-Mt\_DK\_13, S.21; US-Dt\_DK\_14, S.21). In Cleveland und Mount Holly erhalten Spezialisten bei Beschäftigungsbeginn eine Probezeit von 180 Tagen. Werden die Leistungsanforderungen währenddessen nicht erfüllt, erfolgt die Kündigung, einhergehend mit einem Angebot zum Stellenwechsel erfahrener Mitarbeiter. Die Probezeit gilt unabhängig davon, ob es sich um eine externe Einstellung oder einen internen Arbeitsplatzwechsel handelt (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.53; US-Mt\_RW-TV\_10, S.44). In Detroit/Redford erhalten Mitarbeiter ab einer Betriebszugehörigkeit von einem Jahr den Status eines regulär Beschäftigten (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.55).

Bei den nicht tarifvertraglich oder gesetzlich gebundenen Angestellten (Exempts) werden Entlassungen angewendet. Diese können fristlos erfolgen, ohne Begründungspflichten oder sonstige Beschränkungen (vgl. US-Cl\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03). In der Regel geht damit ein Abfindungspaket einher, wie im Kontext der Wirtschaftskrise 2009. Wiedereinstellungen, im Sinne von Recalls, sind bei Angestellten unüblich (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Eine weiterführende Beschäftigungssicherung existiert nicht, da kein individueller Arbeitsvertrag besteht (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Bei Erhalt einer Abfindungszahlung gibt es keinen Anspruch auf weiterführende, staatliche Beihilfen (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07).

Bei Arbeitern können ebenfalls Abfindungspakete im Kontext von freiwilligen Ausscheidensvereinbarungen nach beidseitigem Einverständnis angeboten werden. In Cleveland und Mount Holly werden solche Programme gar nicht und in Detroit/Redford nur selten bei Arbeitern angewendet. Die Nutzung findet primär bei Angestellten statt (vgl. US-Cl\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03). In den betrachteten Werken existieren ein tarifvertraglich geregelter Pensionsplan zum Übergang in den Ruhestand sowie diverse soziale Versicherungsleistungen. In Cleveland und Mount Holly ist dieser Bestandteil der gemeinsamen Regelungen (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.180ff; US-Dt\_RW-TV\_11, S.62). Die höchste Differenzierung solcher Bonuspakete existiert in Detroit/Redford im Rahmen der dortigen, einzigartigen Beschäftigungssicherung. Die Option auf freiwillige Ausscheidensvereinbarungen besteht für alle Arbeiter mit einem Einstellungsdatum vor dem 28.09.1998. Bei Austritt wird die Krankenversiche-

rung für sechs weitere Monate durch das Unternehmen bezahlt. Sind strukturelle oder langfristige Personalreduzierungen nötig, stellen diese Optionen die favorisierten Maßnahmen zur strukturellen Anpassung dar. In Detroit/Redford erfolgt dann eine Beratung mit der Gewerkschaft zur Abwägung möglicher Alternativen. Ist die Anzahl freiwilliger Kündigungen als erstes Instrument nicht ausreichend, können sofortige Verrentungen über den definierten Bonusplan erfolgen. Dieser beinhaltet eine Abfindungszahlung für Arbeiter ab 60 Jahren mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens zehn Jahren oder grundsätzlich ab 30 Jahren Beschäftigung (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.192ff, 236).

Hinsichtlich Kündigungen im Krisenfall gilt der zentralstaatliche WARN Act für Massenentlassungen ab 50 Personen, wie bereits in Abschnitt 4.3.1 ausgeführt (vgl. US-Cl\_FB-IB\_04; US-Mt\_FB-IB\_05; US-Dt\_FB-IB\_06). Diese Regelungen beinhalten eine Ausnahme bezüglich der Implementierung einer Kündigungsfrist von 60 Tagen gegenüber der Regierung, den Mitarbeitern sowie der Gewerkschaft (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07).

Insgesamt sind Neueinstellungen bei Arbeitern und Angestellten weniger wichtig. Bei ersteren werden sie genutzt, wenn die Anzahl an Recalls nicht zur Bedarfsdeckung ausreicht (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Bei dieser Beschäftigtengruppe besteht eine für den US-amerikanischen Kontext überdurchschnittliche Beschäftigungssicherung. Zum einen hinsichtlich der Nutzung von Layoffs mit Rückkehrrecht (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.4; US-Mt\_DK\_13, S.4; US-Dt\_DK\_14, S.4) und zum anderen, insbesondere in Detroit/Redford, mittels des umfassenden Maßnahmen- und Bonuspakets zur Absicherung sowie einer ausgeweiteten Beschäftigungssicherung für Spezialisten (vgl. US-Dt\_DK\_14, S.20). Auch für Angestellte gelten Kündigungen in der Praxis als letzte Option und werden nur selten aus betriebsbedingten Gründen angewendet. Vor dem Hintergrund der geringen Restriktionen und Nutzung im Bedarfsfall können Massenentlassungen zu Qualitätsproblemen führen, wenn Schlüsselkompetenzen oder Erfahrungswerte verloren gehen (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.21; US-Mt\_DK\_13, S.21; US-Dt\_DK\_14, S.21). Weitere Optionen wie Programme zur Altersteilzeit existieren in den USA nicht (vgl. US-Cl\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03).

#### *6.3.4.3.2) Befristete Beschäftigungsformen: Ferienarbeiter zum Personalausgleich*

Da keine individuellen Arbeitsverträge existieren, gibt es keine explizite, universelle Definition von unbefristeten und befristeten Arbeitsverhältnissen. Ebenso besteht keine gesetzliche Grenze für eine maximale Befristungsdauer (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Daher sind gemäß der Employment-at-will Doktrin keine Kündigungsgründe oder Fristeinhaltungen nötig. Die Entscheidung zur befristeten Einstellung obliegt, insbesondere in Angestelltenbereichen außerhalb des Tarifvertrags, unilateral dem Unternehmen. Bei Arbeitern ist die Nutzung tarifvertraglich auf Ferienarbeiter, und speziell in Detroit/Redford befristete Teilzeitkräfte, beschränkt. Dabei sind die Gewerkschaften an der Einstellungsentscheidung beteiligt (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.15ff; US-Mt\_DK\_13, S.15ff; US-Dt\_DK\_14, S.14ff).

Befristete Mitarbeiter werden ausschließlich für Vertretungen und technische Unterstützungs- oder Qualifizierungsleistungen eingestellt. Diese Anwendungsformen treten nur in administrativen und indirekten Bereichen auf. In direkten Produktionsbereichen existiert lediglich das Instrument der Ferienarbeiter per Tarifvertrag (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-CI\_DK\_12, S.15; US-Mt\_DK\_13, S.15; US-Dt\_DK\_14, S.14). Eine Ausnahme besteht in Detroit/Redford. Grundsätzlich gelten dort alle regulär eingestellten Mitarbeiter bis zu einer Beschäftigungsdauer von 180 Tagen als befristet. Dies stellt die Grenze zur Akkumulation von Seniorität, bzw. die vereinbarte Probezeit dar (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.44, 203). Zusätzlich kann bei Ausnutzung aller verfügbaren Recall-Optionen, erläutert in Abschnitt 6.3.4.3.3, mit der Gewerkschaft über die Implementierung befristeter Vollzeitkräfte mit entsprechendem Status und einer Laufzeit von maximal 180 Tagen beraten werden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.189f). Sollte außerdem ein neues Werk der Marke Detroit Diesel eröffnet werden, sollen präferiert Mitarbeiter in Layoff aus Detroit/Redford als befristet Beschäftigte eingestellt werden. Diese Option kann als Maßnahme der Beschäftigungssicherung verstanden werden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.156). Der Einsatz von regulär befristeten Mitarbeitern in direkten Produktionsbereichen ist außerhalb der definierten Modelle tarifvertraglich untersagt (vgl. US-CI\_DK\_12, S.4; US-Mt\_DK\_13, S.4; US-Dt\_DK\_14, S.4). Solche Befristungen werden auch in Angestelltenbereichen nur selten genutzt. Die Anwendung gilt in der Praxis als unüblich (vgl. US-CI\_DK\_12, S.15; US-Mt\_DK\_13, S.15; US-Dt\_DK\_14, S.14). Prinzipiell können befristete Arbeitskräfte auch zur temporären oder permanenten Vertretung, bzw. Ersetzung von Mitarbeitern bei Streikaktionen eingesetzt werden. Üblicher ist der erste Fall (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Der jährliche Einsatz von Ferienarbeitern in direkten Produktionsbereichen erfolgt in allen drei Werken zum Personalausgleich, bzw. zur Entlastung der Stammbeslegschaft während der Sommerurlaubsphase zwischen Mai und September. In Cleveland und Mount Holly wird ein maximaler Einsatzzeitraum von fünf Monaten definiert mit einer individuellen Einsatzdauer von etwa drei Monaten (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.120; US-Wü\_IP-FL\_03; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Wü\_DK\_15). Während in Detroit/Redford eine Beschränkung von 120 Tagen, ergo vier Monaten, gilt (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.203). Solche Stellen gelten als temporäre Positionen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.226). In Angestelltenbereichen ist die Nutzung unüblich. Als Ferienarbeiter werden hauptsächlich Studenten beschäftigt, wodurch hohe Kosteneinsparungen gegenüber regulären Mitarbeitern realisiert werden können (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03). Hintergrund ist, dass eigens eingestellte Ferienarbeiter keinen Anspruch auf Bonuszahlungen oder Versicherungsleistungen besitzen. Zudem können solche Beschäftigten in Detroit/Redford keine Mehrarbeit leisten, sodass keine Zuschläge anfallen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.120f, 207f; US-Dt\_RW-TV\_11, S.226f). Alternativ zu externen Rekrutierungen zu diesen Zwecken können auch temporäre Recalls zur Besetzung nach Senioritätsauswahl dienen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.108). Insbesondere in Detroit/Redford besitzt letztere Variante Vorrang (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.227). In Cleveland werden jährlich bis zu 300 Ferienarbeiter beschäftigt und bis zu 70 in Mount Holly (vgl. US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02). Per Tarifvertrag ist das Einsatzkontingent an den Personalbedarf in der Woche mit der höchsten Urlaubsquote gekoppelt (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.120). In Detroit sind 5% bis 10% der Stammbeslegschaft,



ergo etwa 100 Ferienarbeiter üblich (vgl. US-Dt\_ML\_27). Insgesamt stellen sie ein sehr wichtiges Instrument der extern numerischen Flexibilitätssteuerung zum saisonalen Fehlstandausgleich dar (vgl. US-CI\_DK\_12, S.4; US-Mt\_DK\_13, S.4; US-Dt\_DK\_14, S.4).

Wie eingangs in Abschnitt 6.3.4.2 angemerkt, existiert in Detroit/Redford ein Vertragsmodell befristeter Teilzeitkräfte gemäß Tarifvertrag, welches mit dem deutschen Flexi-Pool vergleichbar ist. Die Anwendung zielt auf den Ausgleich von ungeplanten Abwesenheiten und die Entlastung von Stammmitarbeitern hinsichtlich Urlaubnahme oder bei Mehrarbeit an Wochenenden. Pro Einsatz soll eine Einplanung für eine volle Schicht ausschließlich an Montagen, Freitagen oder Samstagen erfolgen. Die maximale Befristungsdauer beträgt 180 Tage. Dergestalt sind auch fristlose Kündigungen möglich (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.201ff; US-Dt\_DK\_14, S.17). In diesem Kontext können auch Stammmitarbeiter in unbefristetem Layoff befristete Teilzeitkräfte ersetzen. In solchen Fällen erfolgt eine Übernahme dessen Arbeitsplans. Bei Überschreitung der maximalen Einsatzdauer muss eine Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis als neuer Mitarbeiter erfolgen. Nach beidseitigem Einverständnis ist die Leistung von Mehrarbeit über acht Stunden pro Tag oder 40 in der Woche nach tariflichen Konditionen möglich. Dies schließt Arbeitszeiten an Samstagen und Sonntagen mit ein. Innerhalb der ersten 15 Beschäftigungstage werden im Rahmen der Einarbeitung keine Zuschläge bezahlt. Außerdem beziehen befristete Teilzeitkräfte per Tarifvertrag im Bedarfsfall begrenzte Leistungen aus den unternehmensgetragenen Versicherungsleistungen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.202ff, 270). In der Praxis wird dieses Instrument jedoch nicht genutzt (vgl. US-Dt\_FB-FL\_03). Die Steuerung und Administration der spontanen Einsätze auf Tagesbasis stellt sich als kompliziert heraus. Außerdem scheint es schwierig, geeignetes Personal für diese Art von Tätigkeit zu finden, sodass das Instrument als nicht praktikabel gilt. Es besteht auch keine Notwendigkeit zur Nutzung, da in Detroit/Redford eine hohe Bereitschaft zur Leistung von Mehrarbeit und ein geringer Fehlstand herrschen (vgl. US-Dt\_ML\_28; US-Dt\_ML\_26). Auch in Angestelltenbereichen wäre die Anwendung theoretisch möglich, gilt dort jedoch ebenfalls als unüblich (vgl. US-CI\_DK\_12, S.18; US-Mt\_DK\_13, S.18). Eine Implementierung in Cleveland oder Mount Holly für Produktionsbereiche würde auf eine starke Opposition der Gewerkschaft stoßen, die Teilzeitbeschäftigung nicht befürwortet (vgl. US-Wü\_ML\_25).

#### *6.3.4.3.3) Arbeitnehmerüberlassung: Nutzung ausschließlich für Spezialkompetenzen*

Auch in den USA sind Zeitarbeitnehmer Mitarbeiter eines Personaldienstleisters zur Überlassung in den Einsatzbetrieb (vgl. US-CI\_DK\_12, S.16; US-Mt\_DK\_13, S.16; US-Dt\_DK\_14, S.15). Eine gesetzliche Begrenzung des maximalen Einsatzzeitraums existiert nicht. Allerdings besteht eine Beschränkung auf 18 Monate per unternehmenspolitischer Setzung zur Vermeidung eventueller Rechtsschwierigkeiten. Jedoch sind rechtlich keine Vertragserneuerungen gestattet, sodass bei weiterem Bedarf nach Ablauf eine Neubeschaffung erfolgen muss (vgl. u.a. US-Wü\_ML\_25; US-CI\_FB-IB\_04; US-Mt\_FB-IB\_05; US-Dt\_FB-IB\_06).

Die Entscheidung zur Nutzung des Instruments obliegt unilateral dem Unternehmen. Per Tarifvertrag herrscht in den drei Werken ein Verbot zur Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern in direkten Produktionsbereichen, bzw. Kernaktivitäten des Betriebs (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.90). Während die Konditionen in indirekten und Angestelltenbereichen durch die Unternehmensleitung ohne eine gewerkschaftliche Beteiligung definiert werden (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.16; US-Mt\_DK\_13, S.16; US-Dt\_DK\_14, S.15). In der Praxis erfolgt eine Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung ausschließlich für Wartungsarbeiten, wenn die intern verfügbaren Instandhaltungsspezialisten voll ausgeschöpft sind oder bestimmte Spezialkenntnisse nicht vorliegen (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.56; US-Mt\_RW-TV\_10, S.46). Der tatsächliche Einsatz findet jedoch nur selten in spezifischen Bedarfssituationen statt. In Verwaltungsbereichen wird das Instrument für längerfristige Vertretungen oder im Rahmen von Projektthemen genutzt. Eine kontinuierliche Anwendung findet sich lediglich in Detroit/Redford. Insgesamt kann konstatiert werden, dass Leiharbeit in den Werken sehr selten genutzt wird, als eher unüblich gilt und nicht als reguläres Flexibilitätsinstrument zu interpretieren ist (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-Cl\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03).

#### *6.3.4.3.4) Layoffs und Recalls: Flexibilität der Stammbelegschaft*

Die Entscheidung zur Nutzung von Layoffs geschieht primär durch unilaterale Unternehmensentscheidung nach komplexen, tarifvertraglichen Konditionen. Die Grundsätze zur Suspendierung von Arbeitsverhältnissen mit verbrieften Rückkehr- und Beschäftigungsrechten sind in allen drei Werken vergleichbar und bedürfen keiner Begründung zur Anwendung (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Für Arbeitgeber ab 100 Beschäftigten und Mitarbeiter mit mehr als 20 regelmäßigen Wochenarbeitsstunden und einer Betriebszugehörigkeit ab sechs Monaten innerhalb einer einjährigen Periode gelten für Massenlayoffs die Bestimmungen des WARN Acts, wie in Abschnitt 4.3.1 definiert. Dies betrifft Layoffs ab sechs Monaten oder Betriebsschließungen ab 30 Tagen (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.20; US-Mt\_DK\_13, S.20; US-Dt\_DK\_14, S.19).

Grundsätzlich gilt gemäß den Tarifverträgen eine Ankündigungsfrist von fünf Tagen für Layoffs. Bei Verletzungen erfolgt eine Kompensationszahlung. Dies kann als funktionales Äquivalent einer Kündigungsfrist verstanden werden (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Eine individuelle Arbeitsaufnahme bei Recall muss in Cleveland und Mount Holly nach drei Tagen, in Ausnahmefällen und bei anderweitiger Arbeitsaufnahme bis 14 Tage, bzw. in Detroit/Redford nach fünf Tagen erfolgen (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.108f; US-Dt\_RW-TV\_11, S.61). Die Durchführung von Recalls bedarf einer Prozessdauer von etwa zwei Wochen. Relevanter Faktor ist neben der benötigten Anzahl, ob Mitarbeiter in der Zwischenzeit einen Arbeitsplatz bei einem anderen Arbeitgeber aufgenommen haben. Wird der Recall in die ursprüngliche Klassifikation aufgrund dessen verweigert, bzw. verstreichen die oben genannten Fristen, gilt dies als freiwillige Kündigung des Mitarbeiters. Dadurch werden alle Beschäftigungs- und Recallrechte verwirkt, was eine praxisrelevante Situation darstellt. Lediglich die Rückkehr auf einen bereichsfremden Recall gilt als freiwillig und kann ohne Folgewirkung abgelehnt werden (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07).

Zudem existieren freiwillige Layoffs auf Anfrage nach absteigender Senioritätsauswahl. Impliziert sind direkte Rückkehrrechte bei Recall in die ursprüngliche Position und Rückkehr des regulären Mitarbeiterstatus (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.24; US-Dt\_RW-TV\_11, S.52ff). Mitarbeiter in Layoff erhalten staatliche Leistungen aus der Arbeitslosenunterstützung zur partiellen Einkommenssicherung. Die Einzahlung geschieht teilweise durch den Arbeitgeber. Der Anspruch erlischt bei Aufnahme einer anderen Tätigkeit während des Layoffs (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Außerdem werden die unternehmensgetragenen Versicherungsleistungen bis zu sechs Monaten in Layoff weitergeführt (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.175, 207). Nach maximal zwölf Monaten oder bei Kündigung aus wichtigem Grund wird zudem der Resturlaubsanspruch ausbezahlt (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.121).

Die Senioritätsakkumulation beginnt in Detroit/Redford nach 180 Tagen Beschäftigung, in Cleveland und Mount Holly ab dem ersten Tag, wenn nicht eine Probezeit vereinbart wurde (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.107; US-Dt\_RW-TV\_11, S.45). Der fortlaufende Aufbau erfolgt bei allen aktiven Mitarbeitern. Bei Layoffs ab sechs Monaten verlieren die betroffenen Mitarbeiter jedoch alle senioritäts-, klassifikations- und abteilungsbezogenen Rückkehrrechte. Die Seniorität eines Beschäftigten erlischt zunächst, wenn ein Layoff deren Dauer übersteigt, bzw. bei Layoffs von bis zu 18 Monaten bei weniger als einem Jahr Seniorität oder Layoffs bis zu 36 Monaten über einem Jahr Seniorität. Hierbei herrscht ein Recht auf Wiedereinstellung innerhalb von 72 Monaten unter Anpassung des Senioritätsdatums und Addition der erworbenen Seniorität vor dem Layoff (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.61f). In Cleveland und Mount Holly stoppt der Senioritätsaufbau nach 30 Tagen Abwesenheit (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.12). Seit 2013 können Beschäftigte in Cleveland und Mount Holly im Rahmen von Layoffs jedoch keine Seniorität verlieren (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.108f). Gewerkschaftsfunktionäre erhalten automatisch die höchste Seniorität im jeweiligen Werk, unabhängig von deren tatsächlicher Beschäftigungsdauer. Dergestalt sind diese Personen die letzten Betroffenen eines Layoffs und die ersten, die einen Recall erhalten. Dadurch soll die gewerkschaftliche Repräsentation gewährleistet werden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.39; US-CI\_RW-TV\_09, S.9).

Das primäre Auswahlkriterium für Mitarbeiter im Rahmen von Layoffs stellt die Seniorität in aufsteigender Richtung dar. So sind zuerst diejenigen Beschäftigten betroffen, welche die geringste Betriebszugehörigkeit aufweisen. Bei Recalls und offenen Stellen verläuft der Auswahlprozess umgekehrt (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.26; US-Mt\_RW-TV\_10, S.23; US-Dt\_RW-TV\_11, S.50ff). Vor regulären Beschäftigten sind Mitarbeiter während der Probezeit, dann Befristete und in Detroit/Redford Auszubildende vor Gesellen von Layoffs betroffen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.49, 57; US-CI\_RW-TV\_09, S.26; US-Mt\_RW-TV\_10, S.23). Im Rahmen des ausgeweiteten Beschäftigungsschutzes in Detroit/Redford gelten zusätzliche Bestimmungen für Mitarbeiter ab einer Seniorität von zwei Jahren. Dergestalt findet eine Eingrenzung möglicher Gründe für einen Layoff statt. Ursachen können ausschließlich notwendige Produktionsreduzierungen, Auslagerungen oder Schließungen, Naturereignisse, Streiks, Lieferantenausfälle sowie Umstrukturierungen mit temporären Reduzierungen sein. In diesen Fällen wird der Bezug von Arbeitslosenunterstützung garantiert. Ferner dürfen Layoffs nicht infolge von Fremdvergaben erfolgen, was für alle Mitarbeiter gilt (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.214f, 227).

Bei der Auswahl nach Seniorität wird zwischen Berufsgruppen, bzw. Klassifikationen nach Profession und Qualifikation unterschieden, sodass Layoffs nur für bestimmte Bereiche notwendig sein können und zunächst nicht die gesamte Belegschaft betreffen. Mitarbeiter mit höherer Seniorität können diejenigen mit geringerer Betriebszugehörigkeit innerhalb ihrer Bezugsgruppe verdrängen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.55ff; US-Mt\_RW-TV\_10, S.23; US-CI\_RW-TV\_09, S.54f). Voraussetzung ist die qualifikatorische Eignung oder adäquate, berufsfachliche Spezialisierung für die betreffende Position. Diese Regelung gilt hauptsächlich für qualifizierte Fachexperten wie Lackierer, Instandhaltungsmechaniker oder Schweißer. Ist die Seniorität oder Qualifikation nicht ausreichend, können ebenso Juniormitarbeiter in Montagebereichen ersetzt werden (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.23). In Cleveland sind Instandhaltungsmitarbeiter aus Qualifikationsgründen von allen restlichen Klassifikationen bei Layoffs separiert (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.28). In Detroit/Redford hingegen erfolgt eine Differenzierung der Senioritätseinheiten nach Maschinisten, Montagemitarbeitern, Dienstleistungstätigkeiten, Fachspezialisten, als auch Mitarbeitern in der Produktion schwerer Motoren (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.49).

Layoffs und Recalls gelten primär auf unbestimmte Dauer. In Detroit/Redford existiert eine weiterführende Differenzierung. Temporäre Layoffs gelten bis zu einer Dauer von 90 Tagen, befristete Recalls bis zu 120 Tagen. Nach beidseitigem Einverständnis kann eine Verlängerung um bis zu 59 Tage erfolgen. 90 Tage nach einem Recall wird anhand des Produktionsplans geprüft, ob temporäre in unbefristete Recalls umgewandelt werden können. Mitarbeiter in befristeten Layoffs befinden sich in Detroit/Redford in einer Vorstufe zu unbefristeten Layoffs. Eine Umwandlung erfolgt bei Notwendigkeit zu weiteren Kapazitätsreduzierungen, bzw. spätestens 30 Tage nach Ablauf der 120-tägigen Frist (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.54, 216f). Befristete Recalls für weniger als 30 Tage für unqualifizierte Positionen finden unabhängig von der Seniorität statt, was eine Wiedereinstiegschance darstellt. Lassen sich keine Freiwilligen in ausreichender Zahl finden, erfolgt eine aufsteigende Senioritätsauswahl (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.49ff). Dasselbe Prozedere gilt für Angebote gleich- oder geringerwertiger Stellen in fremden Abteilungen für Mitarbeiter in permanentem Layoff (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.97). Solche Angebote auf temporärer Basis gelten primär für Mitarbeiter in freiwilligem Layoff, welche sich in einer Springerfunktion befinden, die eine eigenständige Klassifikation darstellt. Bei Einsatz wird die ursprüngliche Gehaltszahlung fortgeführt. Werden Positionen in der Ursprungsfunktion vakant, erfolgt eine direkte Besetzung (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.215f). Dies gilt auch für feste Mitarbeiter auf befristeten Stellen im Rahmen eines temporären Recalls nach Ablauf der Vakanz (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.57).

Recalls stellen neben Neueinstellungen die zweite Möglichkeit zur Besetzung offener Stellen dar. Dergestalt bieten Recalls die erste Option des personellen Kapazitätsaufbaus, wenn sich ein Werk zuvor in einer kollektiven Layoff-Phase befindet (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.26). Dabei können Mitarbeiter in Layoff wieder in ihre ursprüngliche Klassifikation eingesetzt werden, oder Kollegen mit geringerer Seniorität verdrängen. Zuerst gilt das Prinzip der Senioritätsverdrängung bei der Besetzung vakanter Stellen, sodass zunächst aktive Mitarbeiter das Stellenangebot erhalten, in Cleveland und Mount Holly separiert in Montage- und Instandhaltungstätigkeiten (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.25ff). Erst hiernach, bzw. bei größerem Bedarf, erfolgen

senioritätsabhängige Recalls. Freie Plätze in der Instandhaltung werden zuerst innerhalb der Abteilung an zuvor verdrängte Mitarbeiter angeboten. Anschließend an solche mit hoher Seniorität, unabhängig von der Klassifikation, mit Vorrang vor Instandhaltern mit geringer Seniorität (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.30ff; US-Mt\_RW-TV\_10, S.30).

Ein Qualifikationsplan im Rahmen von Layoffs, wie in Brasilien obligatorisch, besteht nur im Kontext von permanenten Layoffs in Detroit/Redford. Reguläre Mitarbeiter in temporärem Recall können zu Qualifizierungszwecken nach Abstimmung mit der Gewerkschaft bis zu maximal 60 Tage in eine andere Schicht verliehen werden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.56). Weiterführend können Mitarbeiter mit mindestens einem Jahr Seniorität in unbefristetem Layoff Unterstützungszahlungen für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen vom Unternehmen erhalten. Die Kurse müssen an zertifizierten Einrichtungen wie Schulen, Universitäten oder sonstigen Institutionen stattfinden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.228). In Cleveland besteht die tarifvertragliche Option zur Etablierung eines Trainee-Programms zur Weiterbildung von Mitarbeitern in Layoff in Spezialistenfunktionen (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.60).

Das Instrument gilt nur für gewerkschaftlich repräsentierte Arbeiter, welche in die Geltung der Tarifverträge fallen (vgl. US-Cl\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-Dt\_FB-FL\_03). Der Vorteil ist der Erhalt von Beschäftigungsrechten, obgleich die betreffenden Personen nicht als aktive Mitarbeiter gezählt werden. Die Maßnahme wird primär bei umfassenderen Arbeitsausfällen, bzw. Krisensituationen angewendet. In Cleveland und Mount Holly einhergehend mit Takt- oder Schichtmodellreduzierungen. Weiterführend dienen sie der Sicherung von qualifiziertem und erfahrenem Personal zur Verringerung von Qualitätsproblemen (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.4, 20; US-Mt\_DK\_13, S.4, 20; US-Dt\_DK\_14, S.4, 19). Da per Tarifvertrag nur wenige Spezialisten tatsächlich vor Layoffs geschützt sind, beispielsweise aufgrund von Tätigkeiten von zentraler Wichtigkeit, treten in der Praxis nach größeren Layoffs meist Probleme mit Qualität und Qualifikationen auf (vgl. US-Wü\_ML\_22). Infolge der globalen Wirtschaftskrise befanden sich im Jahr 2010 noch lediglich 100 Mitarbeiter in Mount Holly und 700 in Cleveland nicht in Layoff, was eine massive Nutzung in der Praxis zeigt (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). In Detroit/Redford wurden seit 2010 keine solchen Maßnahmen mehr benötigt (vgl. US-Dt\_ML\_27).

#### **6.3.4.4) Intern funktionale Flexibilität: Strikte Trennung zwischen Qualifikationsniveaus**

Die Organisationsstruktur der direkten Produktionsbereiche gleicht aufgrund der vollständigen Implementierung von TOS nach Fusionierung mit Daimler den übrigen Werken. Dies kann als Weiterentwicklung der vorherigen Produktionssysteme von Freightliner und Detroit Diesel verstanden werden (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Dadurch bestehen einheitliche Standards, die dem Modell der deutschen Werke gleichen. Insgesamt erfährt TOS eine Anerkennung sowohl von Unternehmens-, als auch der Gewerkschaftsseite (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.216).

Die einzelnen Rollen und Funktionen sind auch für den US-amerikanischen Kontext mit kleineren Anpassungen einheitlich definiert und standardisiert. Die Basis der Arbeitsorganisation

stellt auch hier die teilautonome, angereicherte Gruppenarbeit dar (vgl. US-Wü\_DK\_16, S.1; US-Dt\_RW-TV\_11, S.185f). Dazu gehört die Einführung des *Team Leaders* (vgl. US-Wü\_DK\_16, S.8), mitarbeitergetragenen KVPs und betrieblichen Vorschlagswesens (vgl. US-Wü\_DK\_19, S.7). Ziele sind die Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung durch höchste Produkt- und Prozessqualität, eine höhere Effizienz in den Arbeitssystemen zur Kostensenkung, geringere Belastungen durch Arbeitsplatzrotationen und eine gestärkte Motivation der Beschäftigten (vgl. US-Wü\_DK\_18, S.2; US-CI\_RW-TV\_09, S.216).

#### *6.3.4.4.1) Gruppenarbeitsstrukturen als Basis einer toyotistischen Organisation*

Im Rahmen der Gruppenarbeitsstrukturen existieren die Basisfunktionen des Meisters, bzw. der direkten Führungskraft am Shopfloor, des Team Leaders als Äquivalent zum deutschen Gruppensprecher sowie die operativen Gruppenmitglieder. Führungskräfte sind nicht regulär in die Gruppenaufgaben im Arbeitssystem involviert, mit Ausnahme von Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter oder in Notfallsituationen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.159). Dementsprechend führt der Meister die Arbeitsgruppen und unterstützt oder entwickelt den Team Leader in seiner Rolle, beispielsweise im Rahmen der Gruppengespräche (vgl. US-Wü\_DK\_18, S.5). Die Führungskraft verantwortet die Einhaltung von Produktions- und Qualitätszielen, als auch der TOS-Standards. Insofern kennt er alle Arbeitsabläufe innerhalb seiner Gruppen, was eine Grundvoraussetzung für das Vorantreiben des KVP in Kooperation mit dem Team Leader darstellt (vgl. US-Wü\_DK\_16, S.2; US-Wü\_DK\_19, S.6). Dementsprechend obliegt dem Meister die Verantwortung zur Problemlösung in den Gruppen sowie die Sicherstellung deren Funktionsfähigkeit zur adäquaten Aufgabenerledigung mittels der Gewährleistung einer notwendigen Gruppenstärke und Definition von Qualifizierungsdefiziten und -zielen für einzelne Mitarbeiter (vgl. US-Wü\_DK\_17, S.5; US-Wü\_DK\_20, S.10).

Obwohl im Rollenbild sehr ähnlich, besteht ein Unterschied zwischen dem deutschen Gruppensprecher und dem US-amerikanischen Team Leader. Beide sind zwar dem Meister untergeordnet und stellen keine Führungskraft dar, letzterer leitet jedoch seine Arbeitsgruppe und besitzt daher ein höheres Maß an Verantwortung im System. Die exakte Rollenverteilung kann zwischen den Bereichen variieren (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.67f; US-Wü\_IP-IB\_08). Der Team Leader verfügt zur Durchführung von Vor- und Nachbereitungsaufgaben der Schicht über einen Korridor von jeweils 15 Minuten vor Schichtbeginn und nach Schichtende, welche nicht als Mehrarbeit gewertet werden (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.22). Er wird nach einem strukturierten Prozess bestimmt, nicht von der Gruppe gewählt (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.186; US-Wü\_DK\_16, S.2f). Die Seniorität spielt dabei eine wesentliche Rolle, da die Beherrschung aller Arbeitsumfänge der Gruppe erwartet wird. Der Team Leader trägt mit die Verantwortung für die Erreichung der durch den Vorgesetzten und das Management definierten Produktionsziele. Bei Problemen gehört auch die gruppenübergreifende Abstimmung mit Nachbarbereichen als Repräsentant und Sprecher nach außen sowie die Unterstützung der Gruppe intern zu seinen Aufgaben. Er kümmert sich außerdem um die Problemlösung bei ungenügender

Gruppenleistungen oder Produktionsstörungen, die Einhaltung geltender Sicherheitsrichtlinien sowie die kontinuierliche Optimierung des Arbeitssystems im Rahmen des KVP (vgl. US-Wü\_DK\_16, S.3ff; US-Wü\_DK\_18, S.2, 5; US-Wü\_DK\_19, S.6). Zudem obliegt ihm die Verantwortung zur Organisation der Gruppengespräche. Im Kontext von Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb der Arbeitsgruppe ist er zuständig für die Pflege der Qualifizierungsmatrix und Identifikation von Schulungsbedarf in Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Die Durchführung der arbeitsplatznahen Maßnahmen on-the-job obliegt wiederum dem Team Leader. Auf Basis dessen soll außerdem eine funktionale Arbeitsplatzrotation innerhalb der Gruppen sichergestellt werden. Weiterführend organisiert er den Fehlstandausgleich bei ungeplanten oder geplanten Ausfällen von Mitarbeitern (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.186; US-CI\_RW-TV\_09, S.88f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.67f; US-Wü\_DK\_16, S.7; US-Wü\_DK\_20, S.10).

Die Arbeitsgruppen besitzen insgesamt einen hohen Autonomiegrad im Arbeitssystem bezüglich Steuerungs- und Mitentscheidungskompetenzen. Abweichungen treten bereichs- und aufgabenspezifisch auf (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Die Arbeitsgruppen sind für die Durchführung der gemeinsamen Arbeitsaufgabe und die Erreichung Arbeitsergebnisse gemäß der Zielvorgaben verantwortlich, unter Anleitung und Führung des Team Leaders (vgl. US-Wü\_DK\_16, S.3). Die übliche Gruppenstärke beträgt zwischen fünf und 20 Mitgliedern. Deren Größe ist abhängig vom Bereich sowie der Komplexität und Anzahl der Arbeitsaufgaben. Die Gruppenstrukturen werden dabei nach logistischen Prozessen zugeschnitten, mittels Zusammenfassung einzelner Arbeitsschritte und -stationen zu funktionalen Einheiten (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Mt\_RW-TV\_10, S.19; US-Dt\_RW-TV\_11, S.185; US-Wü\_DK\_16, S.6). In Kooperation mit dem Team Leader planen die Gruppen gemeinsam die Schichtorganisation, An- und Abwesenheiten, die Arbeitseinteilung und Aufgabenverteilung, Arbeitsplatzrotationen sowie Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Wü\_DK\_16, S.3). Gruppengespräche als Bestandteil der TOS-Philosophie dienen als Kommunikationsplattform mit einer Stunde pro Monat, u.a. zur Lösung von Qualitäts- und Prozessproblemen. Üblicherweise werden sie wöchentlich oder alle zwei Wochen durchgeführt. Die Vor- und Nachbereitung, als auch Moderation obliegt dem Team Leader. Die Verantwortung zur Durchführung und deren Qualität wiederum dem Meister. Dadurch sollen die Gruppenmitglieder verstärkt in den KVP und Problemlöseprozesse involviert sowie die horizontale Kooperation und Kommunikation untereinander, als auch vertikal mit den Führungskräften verbessert werden. Dies fördert auch die Gruppenidentität (vgl. US-Wü\_DK\_18, S.1ff). Des Weiteren können Gruppen Verbesserungsprozesse initiieren. Die gruppengetragenen Verbesserungsideen liegen nach Zustimmung der anderen Schichtgruppen, als auch Information an den Meister zusammen mit dem Team Leader in der eigenen Umsetzungsverantwortung und sollen zur Vermeidung von Verschwendung und der laufenden Prozessoptimierung beitragen (vgl. US-Wü\_DK\_19, S.1f; US-Wü\_DK\_16, S.2). Im Rahmen dieser zusätzlichen Aufgaben der Arbeitsgruppen sowie durch Umfeldaufgaben wie der eigenverantwortlichen Fehlerprüfung, Qualitätskontrolle, Materialauffüllung, Überprüfung des Zustands der verwendeten Werkzeuge, Übernahme kleinerer Reparaturauf-

gaben als auch Gewährleistung von Sauberkeit und Sicherheit am Arbeitsplatz wird eine angereicherte Form der Gruppenarbeit erzielt (vgl. US-Wü\_DK\_17, S.1ff; US-Dt\_RW-TV\_11, S.147f, 182ff).

Zudem existieren zur Unterstützung kleinere Spezialistenteams in den Produktionsbereichen in strikter Abgrenzung zu den regulären Produktionsgruppen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.187; US-Wü\_DK\_16, S.3). Diese werden *Komplexitäts- oder Unterstützungsteams* genannt. Einigen Arbeitsgruppen werden zusätzlich einzelne Mitglieder dieser separaten Spezialisteneinheiten zugewiesen, welche aus Fachkräften bestehen. Diese sollen bis zu etwa 4% der regulären Gruppenstärke betragen (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.58; US-Dt\_RW-TV\_11, S.186f). Die Auswahl erfolgt nach Seniorität und berufsbezogener Eignung. Das primäre Ziel ist die Entwicklung der Arbeitssysteme und Vorantreiben des KVP in den Gruppen. Zudem bieten sie Unterstützung bei komplexen Aufgaben und führen Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der Produktionsgruppen durch. Weiterführend können diese Spezialisten als Springer bei Personalengpässen, für Projektunterstützungen oder Reparaturaufgaben eingesetzt werden (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.37f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.57f; US-Dt\_RW-TV\_11, S.237; US-Wü\_DK\_19, S.6).

Zusätzlich dazu existieren weitere Sonderfunktionen am Shopfloor. Hierzu zählen der *KVP-Beauftragte*, spezielle *Trainer*, das *TOS-Spezialistenteam* und separate *Produktionstechniker*. Bei diesen Personengruppen erfolgt die Auswahl nicht ausschließlich nach üblichen Senioritätsregeln, sondern nach qualifikatorischen Aspekten (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.34). TOS verfügt insgesamt über einen hohen Stellenwert in der betrieblichen Praxis und ergo zahlreiche Unterstützungsfunktionen. Zunächst gilt der *UAW TOS-Koordinator* als Gewerkschaftsfunktion neben dem TOS-Spezialistenteam mit spezifisch qualifizierten Fachkräften. Ziel dessen ist die Implementierung und Verbesserung der Umsetzung von TOS in Kooperation mit den Arbeitsgruppen. Dementsprechend sind bei Problemen sowohl die Werkleitung, als auch die Gewerkschaft involviert. Außerdem findet eine standortübergreifende Koordination und Best-Practice-Sharing statt (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.74ff; US-Mt\_RW-TV\_10, S.69ff). Die *KVP-Spezialisten* als weitere Sonderrolle unterstützen dann die Geschäftsbereiche bei der Optimierung des Produktionssystems und führen Weiterbildungen zu diesem Thema durch. Letztlich obliegt den erfahrenen System- und Produktionstechnikern die Verantwortung für die Sicherstellung eines reibungslosen und störungsfreien Produktionsablaufs in den Arbeitssystemen (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.68f; US-Cl\_RW-TV\_09, S.34f).

#### 6.3.4.4.2) Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen

Grundsätzlich besteht eine funktionale Trennung zwischen Spezialisten und einfachen Produktionsmitarbeitern (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.160; US-Mt\_RW-TV\_10, S.57f). Dies wird dadurch verdeutlicht, dass bei einem Aufstieg in eine Spezialistenklassifikation eine neue Senioritätsakkumulation als Spezialist startet. Ausgebildete Gesellen werden nach Fachrichtung direkt der jeweiligen Spezialistenklassifikation zugeordnet. Eine Mobilität zwischen den Spezialistenklassifikationen findet aufgrund der benötigten Fachkompetenzen nicht statt (vgl. US-Dt\_RW-



TV\_11, S.57f). Diese Trennung impliziert eine gesonderte Administration zu Mehrarbeits- und Urlaubsplanung, Qualifizierung oder internen Bewerbungsprozessen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.52ff; US-Mt\_RW-TV\_10, S.44). So benötigen u.a. Schweißer, Lackierer, Instandhalter oder Logistiker spezialisierte Kompetenzen (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.91; US-Mt\_RW-TV\_10, S.23).

Die Einteilung der Mitarbeiter in die tarifvertraglichen Klassifikationen erfolgt nach aufsteigender Aufgabenkomplexität und Spezialisierung in allen Werken. Die Kompetenz- und Funktionsgruppen variieren aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen und Aufgabenprofile vor dem Hintergrund divergierender Werksstrukturen. Die unterste Qualifikationsstufe bilden einfache, wenig erfahrene Montagemitarbeiter, so genannte Juniormitarbeiter, sowie fachlich gering spezialisierte Personen. Die weiteren Differenzierungen erfolgen aufsteigend über diverse Fachrichtungen als Techniker oder Elektroniker bis hin zu Führungsaufgaben (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.68ff; US-Mt\_RW-TV\_10, S.23, 53ff; US-Dt\_RW-TV\_11, S.142ff). In Cleveland existiert eine gesonderte Stufe für Spezialisten mit abgeschlossener Berufsausbildung. In Detroit/Redford gibt es eine Unterscheidung in Senioritätsgruppen, die Funktionen mit ähnlicher Komplexität und Spezialisierungsgraden zusammenfassen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.64f).

Der Qualifizierungsschwerpunkt für Produktionsmitarbeiter ist auf on-the-job Maßnahmen zur praxisnahen Vermittlung von Kompetenzen mit geringem Zeitaufwand begrenzt. Weiterführende oder längerfristige Maßnahmen für diese Beschäftigtengruppe gibt es nicht (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Zur Unterstützung der Qualifizierungsziele sind gemäß der TOS-Philosophie ebenfalls Lerninseln implementiert, damit der reguläre Produktionsbetrieb durch Einarbeitungstätigkeiten nicht beeinflusst wird (vgl. US-Wü\_DK\_20, S.11). Außerdem existiert eine strukturierte, aufgabenorientierte Einführungsqualifizierung von etwa 30 Tagen Dauer zur Erlangung eines Grundverständnisses für Arbeitsabläufe und Hintergründe neuer oder versetzter Mitarbeiter (vgl. US-Wü\_DK\_07, S.6; US-Wü\_DK\_20, S.1ff; US-Mt\_RW-TV\_10, S.37; US-Dt\_RW-TV\_11, S.66). Durch on-the-job Qualifizierungen soll grundsätzlich die funktionale Einsatzflexibilität der Mitarbeiter erhöht werden. Zur Durchführung dieser Maßnahmen erfolgt eine Paarbildung eines neuen Beschäftigten mit einem erfahrenen Mentor. Die Dauer der Qualifizierung ist variabel, bis zur eigenständigen Ausführung der Arbeitsschritte (vgl. US-Wü\_DK\_17, S.3f; US-Wü\_DK\_20, S.3, 10). Wie bereits im Rahmen der Aufgaben des Team Leaders erwähnt wurde, stellt die Qualifizierungsmatrix die Basis zur Dokumentation der Qualifikationsstruktur und Ermittlung von Qualifikationsdefiziten innerhalb der Arbeitsgruppen dar (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Ziel ist die Befähigung zur Ausführung von mindestens drei Arbeitsstationen pro Mitglied, sodass jeder Mitarbeiter einen hohen Beherrschungsgrad und breite praktische Erfahrungen besitzt, wodurch eine multifunktionale Einsatzfähigkeit und Verbesserung der Arbeitsleistungen sichergestellt werden (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.50, 95). Qualifizierungen sind, wie auch in der Türkei oder Brasilien, nicht lohnwirksam. Dergestalt erhalten alle Produktionsmitarbeiter prinzipiell dasselbe Gehalt (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Weiterbildungen für Spezialisten finden je nach Bedarf entweder on-the-job, off-the-job oder in Kombination statt (vgl. US-Wü\_DK\_20, S.3). Interne Weiterbildungskurse werden meist für

Fachspezialisten angeboten, bzw. im Rahmen des Aufstiegs eines Mitarbeiters in eine Spezialistenklassifikation zum Erlernen relevanter Methoden und praktischer Anforderungen. In Detroit/Redford trifft dies auch auf überschüssige Produktionsmitarbeiter zur Qualifizierung als Maschinisten zu. Ebenso werden Weiterbildungen bei Etablierung einer neuen Klassifikation durchgeführt oder bei Einführung neuer Arbeitsumfänge (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.86; US-Wü\_DK\_20, S.1, 9; US-Dt\_RW-TV\_11, S.95, 187, 197, 207). Dergestalt finden regelmäßige Überprüfungen zum Qualifizierungsbedarf statt. Die Maßnahmenwahl erfolgt jeweils nach individuellem Bedarf zur adäquaten Aufgabenerfüllung und beruflichen Entwicklung. Dementsprechend ist auch die Gewerkschaft bei der Ausarbeitung solcher Programme involviert. Spezialistentrainings, beispielsweise bei Implementierung neuer Technologien, können am Arbeitsplatz, im betrieblichen Schulungszentrum oder extern durchgeführt werden. Letzteres insbesondere zur Vermittlung von Spezialwissen für ausgewählte Personen bei den jeweiligen Produktherstellern oder in externen Schulungseinrichtungen. Intern erfolgt dann die Wissensweitergabe an die direkten Kollegen on-the-job (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.55; US-Mt\_RW-TV\_10, S.47; US-Dt\_RW-TV\_11, S.207, 284). Auch Spezialisten wie Schweißer, Instandhalter, Elektriker oder Auszubildende können externe Qualifizierungen erhalten (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Auswahlkriterien zur Teilnahme sind Seniorität sowie der individuelle Weiterbildungsbedarf und Qualifikationsstand mit dem Ziel zur Erhöhung der Einsatzflexibilität, als auch Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts und der Arbeitsplatzsicherheit, insbesondere in Detroit/Redford (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.197; US-Wü\_DK\_20, S.8). Zusätzlich existieren diverse Maßnahmen zum Training von Soft Skills zur Erreichung personenbezogener Entwicklungsziele (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08) oder auch speziell für die Aufgaben des Team Leaders in Kombination mit fachlichen Inhalten (vgl. US-Wü\_DK\_16, S.5).

Weiterführend gewährt das Unternehmen finanzielle Beihilfen für die berufsbezogene Weiterbildung von Mitarbeitern. Relevante Kurse beinhalten die Nachholung eines Schulabschlusses, des Colleges oder eines Universitätsabschlusses sowie die Durchführung von Berufsausbildung oder Erwachsenenbildung, jeweils an externen, offiziellen Bildungsinstitutionen. Üblicherweise dienen diese Leistungen dem Aufstieg eines Arbeiters zum Angestellten. In der Praxis betreffen solche Maßnahmen eine geringe Anzahl von Mitarbeitern. In Detroit/Redford wird ab einem Jahr Seniorität eine maximale Abwesenheit von zwölf Monaten gewährt (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-CI\_RW-TV\_09, S.161; US-Dt\_RW-TV\_11, S.229ff).

Speziell am Standort Detroit/Redford existiert außerdem ein betriebliches Berufsausbildungsprogramm in Kooperation mit der dortigen Gewerkschaft, vergleichbar zu den Standards in staatlichen Ausbildungsinstitutionen, welche die Alternative darstellen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.59). In Cleveland enthält der Tarifvertrag die Option zur Implementierung eines solchen Programms nach Vereinbarung mit der Gewerkschaft (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.59f). Das in diesem Rahmen gegründete *Ausbildungskomitee* in Detroit/Redford besteht aus jeweils zwei Vertretern des Managements und der Gewerkschaft. Dessen Aufgaben umfassen die Auswahl neuer Auszubildender, die Erarbeitung oder Änderung von Ausbildungsplänen und die Beurkundung der Absolventen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.71ff). Die Pläne werden bei der

staatlichen Ausbildungsbehörde registriert, sodass die Erstellung und Anerkennung eines allgemeingültigen Abschlusszertifikats möglich ist (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.82f). Ausbildungsplätze werden nach Bedarf vergeben. Die Berufsausbildung beginnt ab der Unterzeichnung eines individuellen Ausbildungsvertrags, worauf die Einstellung als Auszubildender in einer separierten Klassifikation erfolgt. Voraussetzungen sind ein High School-Abschluss und ein Mindestalter von 18 Jahren. Das Programm besitzt eine Laufzeit von vier Jahren (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.74ff). Die Basis bilden die geleisteten Ausbildungsstunden nach dem internen UAW-Ausbildungsplan. Dieser umfasst acht Phasen zu je 916 Stunden innerhalb des Unternehmens. Nach deren Absolvierung besitzt der Auszubildende einen internen Gesellenstatus (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.45, 76). Zur Erlangung der praktischen Erfahrung erhalten die Auszubildenden Zugang zu relevanten Ausrüstungsgegenständen und Werkzeugen. Zudem stehen erfahrene Gesellen zur Seite, bis eine eigenständige Aufgabenerledigung bewiesen wurde. Zusätzlich gibt es theoretische Ausbildungsinhalte mit 576 Stunden, die während des gesamten Zeitraums von vier oder maximal fünf Jahren abgeleistet werden müssen. In einigen Klassifikationen kann das Kontingent bis zu 672 Stunden betragen, nach Abstimmung mit dem betrieblichen Ausbildungskomitee (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.78, 84f). Hierfür erfolgt eine Kooperation mit externen Bildungsinstitutionen nach Beratung (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Nach vollständiger Absolvierung und Zertifizierung erhält die Person den offiziellen Gesellenstatus sowie eine Eingruppierung in die betreffende Spezialistenklassifikation. Zur Amortisierung der unternehmerischen Ausbildungsinvestitionen muss der Absolvent per Vertrag mindestens vier weitere Jahre im Unternehmen verbleiben. Bei einem Abbruch der Ausbildung erfolgt eine Rückzahlung eines Teils der Ausbildungskosten (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.78, 83ff). Insgesamt stellen Auszubildende jedoch lediglich einen geringen Teil der Belegschaft dar (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08).

Die breite Masse an Produktionsmitarbeitern besitzt minimale Einstellungsvoraussetzungen, wie einen High School-Abschluss. Angestellte benötigen je nach Position einen höherqualifizierten College- oder Universitätsabschluss. Ausschließlich spezialisierte Arbeiter bedürfen in den USA einer Berufsausbildung. Die meisten technischen Spezialisten werden jedoch extern rekrutiert und als Gesellen eingestellt. Auch hier gilt der Status bei Nachweis über sieben oder acht Jahre spezialisierter Berufserfahrung auf dem Fachgebiet (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08), beispielsweise für Mechanikerberufe oder Elektriker (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.53). Dergestalt werden in den Spezialistenklassifikationen lediglich Mitarbeiter mit Gesellenstatus, Auszubildende oder berufserfahrene Spezialisten mit Erfüllung der Kriterien beschäftigt (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.45, 75).

#### *6.3.4.4.3) Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz*

Die Arbeitsplatzrotation innerhalb der Arbeitsgruppen dient grundsätzlich zur Verringerung der Belastung und einem breiteren Kenntnisstand der Mitarbeiter im Sinne von Qualifizierung on-the-job. Die Durchführung erfolgt gemäß den Trainings- und Rotationsplänen der Gruppen prinzipiell über alle beinhalteten Arbeitsstationen (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08; US-Wü\_DK\_20, S.8;

US-Cl\_RW-TV\_09, S.34; US-Dt\_RW-TV\_11, S.185). Zudem ist in Detroit/Redford ein gruppenübergreifendes Rotationskonzept innerhalb einer Abteilung möglich, unter der Voraussetzung der Beibehaltung des Effizienzgrads der Gruppen. Dies bedarf der Zustimmung des Managements (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.99). Weiterführend existiert ein spezifisches Rotationsmodell für TOS-Spezialisten mit einer Dauer von 120 Tagen als Ernennungsgrundlage. Diese setzen sich aus Freiwilligen zusammen, wobei gering qualifizierte Produktionsmitarbeiter ausgeschlossen sind. Dergestalt wird ein Kandidat pro Klassifikation zur Rotation über verschiedene Bereiche nach fachlicher Eignung ausgewählt zur Verbreitung der TOS-Anwendungskompetenzen in den Einsatzarbeitsgruppen (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.76ff).

Wie auch bei den Instrumenten der extern numerischen Flexibilität bildet die Seniorität das primäre Auswahlkriterium bei Verleihungen oder Versetzungen (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.11). Die Instrumente werden insbesondere in Detroit/Redford aufgrund steigender Kompetenzen der Mitarbeiter als wichtig erachtet zur Verbesserung der Effizienz innerhalb der Arbeitssysteme (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.153). Verleihungen und Versetzungen werden zum Personalausgleich oder auf individuellen Wunsch durchgeführt. Grundlage ist die fachliche Eignung für die angestrebte Position. Unternehmensinitiierte Verleihungen zum Personalausgleich innerhalb einer Arbeitsgruppe auf eine andere Schicht bedürfen einer Ankündigungsfrist von einer Woche in Mount Holly und zwei in Cleveland. Dergestalt erfolgt das Angebot zunächst an Mitarbeiter mit der höchsten Seniorität auf freiwilliger Basis. Lassen sich keine Freiwilligen organisieren, werden Arbeiter mit der geringsten Seniorität verpflichtend ausgewählt (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.30; US-Cl\_RW-TV\_09, S.40). Verleihungen in andere Arbeitsgruppen oder Abteilungen sind auf temporärer Basis bis zu 30 Tagen erlaubt. Eine Erhöhung auf 60 Tage ist bei beidseitigem Einverständnis möglich. Bei längerem Bedarf muss eine interne Ausschreibung erfolgen (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.38; US-Mt\_RW-TV\_10, S.30; US-Dt\_RW-TV\_11, S.140, 171). Verleihungen zu Qualifizierungszwecken dürfen maximal eine Woche andauern (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.171). Unfreiwillige Versetzungen zum Personalausgleich sind bis zu einem Jahr möglich. Eine Versetzung auf einen höherwertigen Arbeitsplatz ist grundsätzlich freiwillig und kann ohne Folgewirkung durch den Mitarbeiter abgelehnt werden. Dies gilt nicht in Ausnahmesituationen, wenn keine verfügbaren, personellen Alternativen bestehen oder in Notfällen. Mitarbeiter in der Probezeit sind hiervon ausgeschlossen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.97; US-Mt\_RW-TV\_10, S.27).

Eine zweite Option stellen wunschgemäße Verleihungen innerhalb einer Arbeitsgruppe in eine andere Schicht dar, die so genannte *Schichtpräferenz*. Die Möglichkeit steht Mitarbeitern ab einem Senioritätsniveau von sechs Monaten in Mount Holly und einem Jahr in Cleveland zur Verfügung. Dergestalt können auch Juniormitarbeiter verdrängt werden (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.31; US-Cl\_RW-TV\_09, S.39). In den Werken bestehen unterschiedliche Kontingente für ein bis zwei individuelle Anträge pro Jahr. So sollen Verleihungen im Rahmen der Schichtpräferenz eine Mindestdauer von sechs Monate beinhalten (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.25ff; US-Cl\_RW-TV\_09, S.40; US-Dt\_RW-TV\_11, S.66, 94f). Zudem sind die Anzahl der Anträge zur Sicherstellung der Qualifikation und Arbeitsfähigkeit der Arbeitsgruppen limitiert (vgl. US-Cl\_RW-TV\_09, S.35). Auch ein direkter Platztausch zwischen Kollegen unterschiedlicher

Schichten in der gleichen Gruppe und Klassifikation ist möglich (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.66). Die Reichweite solcher Maßnahmen ist von der jeweiligen Klassifikation abhängig. So bestehen Variationen mit werksweitem, abteilungsweitem oder engerem Bezug. In Detroit/Redford können Spezialisten innerhalb derselben Klassifikation werksweite Wechsel vollziehen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.67). Schichtpräferenzen von Instandhaltungsmitarbeitern in Cleveland und Mount Holly sind auf Instandhaltungsgruppen begrenzt (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.31). Versetzungen in andere Klassifikationen oder Abteilungen mit derselben Klassifikation sind ausschließlich nach offizieller Bewerbung möglich. Die Auswahl der Kandidaten erfolgt nach den üblichen Senioritätsregeln (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.52f).

Standortübergreifende Abordnungen sind auf Basis von Unternehmensentscheidungen ausschließlich für Angestellte erlaubt, zu Qualifizierungszwecken, Wissenstransfer oder einem Personalausgleich. Für Arbeiter sind solche Maßnahmen per Tarifvertrag verboten. Angestrebt wird die Einhaltung zumutbarer Entfernungen zwischen den Werken. Eine explizite Grenze ist nicht festgelegt. Bei Überschreitung des Kriteriums der Zumutbarkeit werden vom Unternehmen Beihilfen entrichtet. In der Praxis wird das Instrument selten, bzw. unregelmäßig genutzt (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-CI\_FB-FL\_01; US-Mt\_FB-FL\_02; US-CI\_DK\_12, S.19; US-Mt\_DK\_13, S.19; US-Dt\_DK\_14, S.18). In Detroit/Redford existiert im Rahmen des Beschäftigungssicherungsprogramms die Option zur dauerhaften Abordnung zu anderen oder eventuell neu gegründeten Werken der Marke (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.157).

#### **6.3.4.5) Zwischenfazit: Low road-Strategie mit branchentypischen Abweichungen**

Grundsätzlich erfolgt eine Kapazitätsanpassung in beide Richtungen über intern numerische Maßnahmen vor der Anwendung extern numerischer Instrumente. Hauptmechanismus zur Kapazitätserhöhung ist die Nutzung von Mehrarbeit für Schichtverlängerungen, die ‚neunte Stunde‘. Darauf folgen Zusatzschichten an Samstagen und in Detroit/Redford auch an Sonntagen. In Cleveland und Mount Holly kann die Taktgeschwindigkeit erhöht werden. Eine längerfristige Maßnahme stellt die Erweiterung des Schichtmodells dar, wie im Werk Mount Holly in 2015 geschehen. Beide Optionen implizieren eine Wechselwirkung mit der extern numerischen Flexibilitätsdimension. So erfolgen Neueinstellungen zur Bedienung des Personalbedarfs (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-CI\_DK\_12, S.2; US-Mt\_DK\_13, S.2; US-Dt\_DK\_14, S.2).

Im Rahmen der Kapazitätsreduzierung werden als erstes die Arbeitszeiten auf Normalniveau reduziert, was einer Eliminierung jedweder Mehrarbeit gleichkommt. Je nach Bedarf ist eine weitere Absenkung mit Lohnreduzierung möglich, abhängig vom nötigen Volumen und der Fristigkeit des Reduzierungsbedarfs (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Hiernach werden Absageschichten, Schließtage oder Blockschließungen nach Beratung mit der Gewerkschaft angewendet (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.82; US-Mt\_RW-TV\_60f). Anschließend kann bei längerfristigem Reduzierungsbedarf eine Taktabsenkung in Cleveland und Mount Holly erfolgen und, analog zur Kapazitätserhöhung, eine strukturelle Reduzierung des Schichtmodells. Dies impliziert Perso-

nalüberhänge, welche über die Nutzung von Layoffs gesteuert werden. Im Angestelltenbereich werden Kündigungen eingesetzt (vgl. US-Cl\_DK\_12, S.2; US-Mt\_DK\_13, S.2; US-Dt\_DK\_14, S.2). Obgleich in geringem Umfang genutzt, sollen bei Kapazitätsreduzierungen zunächst atypische Beschäftigungsformen abgebaut werden. Diese Faktoren können grundlegend als Mechanismen zum Schutz der Belegschaften in einem marktliberalen Umfeld gewertet werden, mit dem Ziel zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.190ff; US-Cl\_RW-TV\_09, S.35f; US-Wü\_IP-FL\_07). Die nachfolgende Tabelle 40 zeigt eine Gegenüberstellung des verfügbaren numerischen Flexibilitätsrahmens der betrachteten Standorte zu den angewendeten Instrumenten in den Produktionsbereichen mit Datenstand 2015.

Tabelle 40: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Standorte USA 2015)

Instrumente	Cleveland		Mount Holly		Detroit/Redford	
	Rahmen	Genutzt	Rahmen	Genutzt	Rahmen	Genutzt
Ferienarbeiter <sup>2</sup>	4,3%	1,4%	1,5%	0,9%	3%	1,5%
Mehrarbeit <sup>1</sup>	16%	11,8%	16%	5,9%	27,1%	33,8%
Layoffs <sup>3</sup>	-50%	0%	-40%	0%	-36%	0%
<b>Summe</b>	<b>+20%/-67%</b>	<b>13%</b>	<b>+18%/-40%</b>	<b>1,6%</b>	<b>+30%/-36%</b>	<b>35%</b>

(Eigene Darstellung nach US-Cl\_DK\_12, S.2; US-Mt\_DK\_13, S.2; US-Dt\_DK\_14, S.2)

#### Berechnungsgrundlagen Prozentwerte:

Basiswerte Instrumente Personalflexibilität ist direkte Stammebelegschaft: 2.900 FTE (Cleveland); 1.930 FTE (Mount Holly); 1.121 FTE (Detroit/Redford)

<sup>1</sup> Tariflicher Rahmen Cleveland und Mount Holly 28 Stunden/Monat relativ zu 174 Stunden Arbeitszeit/Monat (40 Stunden/Woche x 4,35 Wochen/Monat) (Genutzt 2015 im Durchschnitt 20,5 Stunden/Monat in Cleveland ganzjährig und Mount Holly für erste Jahreshälfte bis Einführung dritte Schicht);

Tariflicher Rahmen Detroit: Max. 1 Stunde/Tag bei 247 Netto-Arbeitstagen/Jahr + 2 aufeinanderfolgende Samstage/Monat (24 Samstage/Jahr) ergibt rechnerisch 439 Mehrarbeitsstunden pro Jahr bei Netto-Arbeitszeit 1.620 Stunden (Genutzt 2015 im Durchschnitt 574 Stunden)

<sup>2</sup> Cleveland: In Vergangenheit etwa max. 300 Ferienarbeiter für 5 Monate (100 genutzt in 2015)

Mount Holly: In Vergangenheit etwa max. 70 Ferienarbeiter für 5 Monate (40 genutzt in 2015)

Detroit/Redford: In Vergangenheit etwa max. 100 Ferienarbeiter für 4 Monate (50 genutzt in 2015)

<sup>3</sup> Bezugswerte Cleveland und Mount Holly Wirtschaftskrise 2009 da keine absoluten Grenzen: 1.400 (Cleveland); 700 (Mount Holly) / Bezugswert Detroit/Redford ist geschätzte Auswirkung von Reduzierung Cleveland und Mount Holly auf 1-Schicht-Betrieb (ca. 400 Layoffs)

Signifikante Divergenzen in den Flexibilitätsstrategien der Werke entstehen hauptsächlich durch den Unterschied zwischen Montage- und Aggregatwerken. Erstere realisieren, neben der strukturellen Veränderung von Schichtmodellen, die größten Effekte im Rahmen der Taktsteuerung. Beides impliziert größere Personalbewegungen. Dies zeigt sich in Mount Holly in 2015, wie in Abschnitt 6.3.4.3.1 angemerkt, als auch durch die hohen Werte zu Layoffs aus der Wirtschaftskrise in 2009. In den Montagewerken wird Mehrarbeit im Sinne einer Erhöhung der Betriebszeit bei gleichem Personalstand nachweislich als Zwischenlösung für kurz- und mittelfristigen Mehrbedarf genutzt, vor einer Erweiterung des Schichtmodells (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07; US-Cl\_DK\_12, S.5; US-Mt\_DK\_13, S.5). Jedoch wird vor der Implementierung einer zusätzlichen Schicht eine Auftragsvergabe in die mexikanischen Werke realisiert (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Alternativ wird Mehrarbeit auch zur Nachholung von Produktionsausfällen genutzt (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.58f).

In Detroit/Redford besitzt Mehrarbeit einen höheren Stellenwert, wie im Jahr 2015 ersichtlich wird. Erstens aufgrund des standardmäßig anliegenden 3-Schicht-Betriebs und zweitens vor dem Hintergrund der Maschinenauslastung in Einzelstationen, welche personelle Besetzungsvariabilität nur in geringem Maße zulässt. So stellt Mehrarbeit in Detroit/Redford den Hauptmechanismus zur Flexibilitätssteuerung dar, während die größten Effekte in Cleveland und Mount Holly durch extern numerische Maßnahmen über Neueinstellungen und Layoffs im Rahmen der Taktgestaltung und strukturellen Schichtmodellwechseln realisierbar sind (vgl. US-CI\_DK\_12, S.5; US-Mt\_DK\_13, S.5). Layoffs stellen in allen Werken den größten Stellhebel zur Kapazitätsreduzierung dar (vgl. US-CI\_DK\_12, S.2; US-Mt\_DK\_13, S.2; US-Dt\_DK\_14, S.2) und bilden den wichtigsten Steuerungsmechanismus für direkte Produktionsmitarbeiter und indirekte Spezialisten. Auch im Rahmen des Abschwungs im Jahr 2016 werden Layoffs durchgeführt. Dies betrifft etwa 850 Personen in Cleveland. Entsprechend wird eine Taktabsenkung organisiert (vgl. US-Wü\_ML\_24).

Durch die Einführung und vollständige Umsetzung der TOS-Philosophie wurde auch im US-amerikanischen Kontext ein toyotistisches Produktionssystem implementiert. Kernelemente der Weiterentwicklung sind die teilautonome, angereicherte Gruppenarbeit, der Fokus auf on-the-job Qualifizierungen und die darauf aufbauende Arbeitsplatzrotation (vgl. US-Wü\_DK\_17, S.3ff; US-Wü\_DK\_20, S.11). Insgesamt kann eine erhöhte intern funktionale Flexibilität durch eine breite Personaleinsatzfähigkeit in direkten Produktionsbereichen gewährleistet werden. Hieraus resultieren Wechselwirkungen mit Maßnahmen des Beschäftigungsschutzes qualifizierten Personals als Aspekte einer High road-Strategie. Diese Elemente sind jedoch primär als Einflüsse der Branche und Konzernphilosophie zu verstehen und weniger als inhärente Folgen der institutionellen Rahmenbedingungen, korrespondierend mit einer branchentypisch starken gewerkschaftlichen Organisation. Die untenstehende Tabelle 41 zeigt die verfügbaren Elemente der vier Flexibilitätsdimensionen für die US-amerikanischen Werke sowie deren Implikationen zur Flexibilitätsstrategie.

Die unilaterale, unternehmensseitige Steuerung der betrieblichen Flexibilität wird hauptsächlich durch tarifvertragliche Beschränkungen und die Wirkung der Gewerkschaften begrenzt, beispielsweise durch Mehrarbeitskontingente oder Mindestproduktionsgrenzen (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Letztere dienen als indirekte Maßnahme der Beschäftigungssicherung in den Montagewerken Cleveland und Mount Holly, als Schutz vor einer Auftragsvergabe nach Mexiko mit niedrigerem Lohnniveau (vgl. US-Wü\_IP-FL\_07). Weiterführend existieren in Detroit/Redford diverse Schutzmaßnahmen zum Erhalt von erfahrenen und qualifizierten Spezialisten sowie zentralen Kompetenzen. Dies resultiert aus den höheren Qualifikationsanforderungen des Aggregatewerks an die Belegschaft und zielt auf den Erhalt der Marktdominanz, Effektivität und Produktqualität als Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.214).

Tabelle 41: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (USA)

VoC-Modell		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional
USA	LME	<b>Mittlere Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrarbeit (definitiv)</li> <li>- Strukturelle Variabilität Schichtmodelle</li> <li>- Arbeits- &amp; Betriebszeitreduzierungen (mit Lohnwirkung)</li> <li>- Kurzarbeit (theoretisch in Detroit)</li> </ul>	<b>Mittlere Ausprägung:</b> <b>Toyot. Arbeitsorganisation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilautonome Gruppenarbeit</li> <li>- Job Rotation</li> <li>- Job Enrichment</li> <li>- Verleihungen/Versetzungen</li> <li>- Abordnungen (Angestellte)</li> </ul> <b>Qualifizierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Berufsausbildung (Detroit)</li> <li>- On-the-job Schulungen</li> <li>- Off-the-job Schulungen</li> <li>- Voraussetzung Journeyman-Status für Spezialisten</li> <li>- Spezialistenqualifizierungen (auch extern)</li> </ul>	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Layoffs/Recalls (Arbeiter)</li> <li>- Neueinstellungen</li> <li>- Kündigungen mit Abfindungspaket (primär Angestellte)</li> <li>- Ferienarbeiter</li> <li>- Befristungen (Detroit)</li> <li>- Arbeitnehmerüberlassung (Detroit)</li> <li>- Flexi-Pool (theoretisch in Detroit)</li> </ul>	<b>Semi-autarke Koordinationsfunktionen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triade-Kernmärkte</li> <li>- Leitwerke NAFTA-Netzwerk mit Mexiko</li> <li>- Hohe Produktkomplexität</li> <li>- Moderate Variantenvielfalt</li> <li>- Forschung &amp; Entwicklung eigene Produkte</li> <li>- Produktionssystem nach Konzernstandard</li> <li>- Outsourcing von Spezialfunktionen &amp; als Überlaufventil Spezialisten</li> </ul>
	<b>Praktische Flexibilitätsstrategie (Low road – Marktliberal)</b>		<b>Standardisierte Qualitätsproduktion bei moderat hoher Komplexität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primäre Nutzung intern numerischer Instrumente: Mehrarbeit, lohnwirksame Arbeitszeitreduzierung</li> <li>- Volatile Belegschaft: Marginaler Beschäftigungsschutz durch Layoffs ohne Flexibilitätspuffer</li> <li>- Toyotistische Arbeitsorganisation mit moderater intern funktionaler Flexibilität für Personalausgleich</li> <li>- Strikte funktionale Trennung zwischen einfachen Produktionsmitarbeitern &amp; Spezialistenfunktionen</li> <li>- Moderater Stellenwert Qualifikation: Geringe Berufsausbildung &amp; spezifisches Humankapital</li> <li>- Fokus auf angelernte Tätigkeiten on-the-job &amp; ungelertes Personal (in Produktion)</li> <li>- Branchenspez. starke Gewerkschaft zur Verbesserung Arbeitsbedingungen &amp; Beschäftigungsschutz</li> <li>- Detaillierte Tarifverträge als Regelungsgrundlagen aufgrund geringer gesetzlicher Regelungsdichte</li> <li>- Geringe Mitspracherechte der Gewerkschaften außerhalb tariflicher Bestimmungen</li> <li>- Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen (jeweils wenige Tage) abhängig</li> <li>- Intern numerische/funktionale Maßnahmen kurz-/mittelfristig genutzt</li> <li>- Extern numerische Maßnahmen (insb. Layoffs/Recalls) kontinuierlich genutzt</li> </ul>		

(Eigene Darstellung)

Der Versuch zum Schutz von spezifischen Qualifikationen wird ebenfalls in den Montagestandorten unternommen (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Weiterführend werden lediglich Aufgaben der Logistik und Lagerhaltung extern vergeben. So werden keine Arbeitsumfänge mit eingeschlossen, die von eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden können (vgl. US-Mt\_RW-TV\_10, S.58, 66), bzw. nur als temporäres Überlaufventil bei hoher Arbeitsbelastung, wobei eine Reduzierung interner Spezialistenfunktionen vermieden werden soll (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.55ff). Auch Layoffs sollen nicht durch Fremdvergaben initialisiert werden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.223). In Detroit/Redford erfolgen ebenfalls Auslagerungen an Dienstleister ausschließlich für Spezialarbeiten, welche spezifische Kompetenzen erfordern, die nicht den internen Kernaufgaben entsprechen. Hierzu gehören Installations-, Wartungs- oder Instandhaltungsarbeiten, als auch Überwachungs- und Telefonsysteme oder Gebäudearbeiten (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.90f, 260f). Eine solche Personalpolitik sowie das Programm zur Beschäftigungssicherung mit besonderer Ausprägung in Detroit/Redford soll dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität durch Qualifikation und Fachkompetenz dienen, was vor allem vor dem Hintergrund mangelnden spezifischen Humankapitals im US-amerikanischen institutionellen Umfeld plausibel erscheint (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.11, 183).

Insgesamt kann jedoch von einer Low road-Strategie in den US-amerikanischen Werken ausgegangen werden, mit weitgehend unilateralen Steuerungsbefugnissen und Entscheidungskompetenzen des Unternehmens in allen drei Werken (vgl. US-CI\_DK\_12, S.3; US-Mt\_DK\_13,



S.3; US-Dt\_DK\_14, S.3). Obgleich diverse Elemente eines indirekten Beschäftigungsschutzes und gewerkschaftlicher Mitspracherechte implementiert sind, bildet eine flexible Stammbelegschaft und ein relativ geringes Niveau an spezifischem Humankapital den Kernpunkt der Flexibilitätsstrategie, gemäß den vorherrschenden institutionellen Rahmenbedingungen. Die Forcierung von Qualifikation und Beschäftigungssicherung in Detroit/Redford lässt sich vielmehr durch den Unterschied zwischen Montage- und Aggregatewerken begründen. Die strategischen Divergenzen zeigen sich vor allem im Vergleich mit den deutschen oder brasilianischen Systemen, welche als High road-Strategien zu klassifizieren sind.

### **6.3.5) Mexiko: Einfache Steuerungsmechanismen und hohe Entscheidungsfreiheit**

Die beiden mexikanischen Werke Santiago Tianguistenco und Saltillo zählen zum NAFTA-Raum und bilden einen Verbund mit den US-amerikanischen Standorten der *DTNA LLC*. Ersteres zählt Ende des Jahres 2015 etwa 2.700 Mitarbeiter und letzteres ca. 3.000 Beschäftigte. Davon sind an beiden Standorten jeweils etwa 250 Personen in einem Angestelltenverhältnis, was deren Ausrichtung als reine Produktionsstätten im Netzwerk andeutet. Entsprechend beinhalten die Werke eine Lackierung, Fahrerhausmontage sowie die Montagelinien zur Endfertigung. Damit sind die Werksgrößen mit den US-amerikanischen Standorten vergleichbar. Jedoch besitzen die mexikanischen Standorte und insbesondere Santiago Tianguistenco einen hohen Anteil befristeter Beschäftigter, welcher im Verlauf der Jahre 2014/15 zwischen einem Drittel und einem Viertel der Gesamtbelegschaft pendelt (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Santiago wurde 1991 gegründet und zählt zu den ältesten Standorten im DTNA-Netzwerk. Saltillo besteht als modernstes Werk seit dem Jahr 2008 (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.17).

Wie bereits in Abschnitt 6.1.1.2 angeführt, besitzt das Werk in Saltillo eine Spezialisierung auf das Produktmodell Freightliner Cascadia, was eine reduzierte Komplexität impliziert. Während in Santiago Tianguistenco mit dem Cascadia, M2, Coronado, Columbia als auch 24U fünf Modelle produziert werden (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Die maximale Produktionskapazität von letzterem beträgt ca. 39.000 Fahrzeuge pro Jahr und 46.000 Fahrzeuge in Saltillo. Dessen höhere Produktionszahlen lassen sich mit der geringeren Komplexität erklären (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.26; MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Im Sinne der funktionalen Positionierung sind beide Standorte als verlängerte Werkbank der US-amerikanischen Produktionsstätten zur Nutzung von Wettbewerbsvorteilen zu werten. Damit werden eine Kapazitätserweiterung des Netzwerks und Ausdehnung des Vertriebsgebiets erreicht (vgl. US-Wü\_IP-IB\_08). Dementsprechend herrscht ein reger Personal- und Informationsaustausch zwischen den Schwesterwerken beider Länder zu gemeinsamen Produkten. Dies dient der gegenseitigen Optimierung anhand geteilter Erfahrungen, Best Practice-Beispielen oder Qualifizierungen (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07).

### **6.3.5.1) Industrielle Beziehungen: Arbeitgeberfreundliche Gewerkschaften**

Insgesamt gelten Gewerkschaften in Mexiko, wie in Teilkapitel 4.4.3 dargelegt, überwiegend als arbeitgeberfreundlich und unterstützen in der Regel die Unternehmen bezüglich Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere in preislicher Hinsicht, was dem staatlichen Interesse im Kontext der Wirtschaftspolitik entspricht. In den betrachteten Standorten lassen sich diese Faktoren explizit nachweisen, wie in den folgenden beiden Abschnitten erläutert wird.

#### *6.3.5.1.1) Unternehmensexterne Gestaltung: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände*

Die mexikanischen Gewerkschaften sind jeweils eng mit den Dachverbänden verknüpft. Dies gibt ebenfalls deren Bezeichnung wider, welche aus dem Namen des Verbands und einer regionalen Sektionsbezeichnung besteht (vgl. MX-Wü\_ML\_22). Beide Gewerkschaftsverbände in Santiago Tianguistenco und Saltillo gehören dem übergeordneten Dachverband CTM, der *Konföderation der Arbeiter in Mexiko*, an. Diese Institution wurde in Abschnitt 4.4.3 vorgestellt (vgl. MX-Wü\_ML\_21). Sie besitzen jeweils ein nationales Exekutivkomitee mit rechtlicher Gesamtverantwortung. Die darunterliegende Organisationsstruktur besteht aus sektionalen Exekutivkomitees, welche die Stellvertretung der nationalen Ebene darstellen (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_26; MX-SI\_RW-TV\_27). In Santiago Tianguistenco ist die *Nationale Gewerkschaft der Metallarbeiter, Komiteesektion 26* aktiv (vgl. MX-Sn\_FB-IB\_03) und in Saltillo die *Nationale Arbeitergewerkschaft der Automobilindustrie der Republik Mexiko, Komiteesektion 23* (vgl. MX-SI\_FB-IB\_04). Deren Mitglieder werden als direkte Repräsentanten der Arbeitnehmer gegenüber den Unternehmen vor Ort ausgewählt (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_26; MX-SI\_RW-TV\_27).

Höhergestellte Gewerkschaftsfunktionäre können ebenfalls Regierungsämter bekleiden, wodurch eine direkte Verbindung zwischen staatlicher Führung und Gewerkschaftsaktivitäten hergestellt wird. Dies bekräftigt die Ausführungen aus Abschnitt 4.4.3, wonach traditionelle Gewerkschaften der CTM bis heute eng mit der Politik verbunden sind und eine direkte Einflusswirkung auf die Gestaltung der industriellen Beziehungen besteht (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Außerdem müssen Gewerkschaften beim Arbeitsministerium offiziell registriert werden (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09).

Die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden ist in Mexiko freiwillig. Deren zentrale Aufgabe beinhaltet Aktivitäten als Lobbyisten und die Interessenvertretung der Mitgliedsunternehmen auch gegenüber der Regierung, bzw. den Ministerien. In gewissem Umfang dienen die Verbände einem Best Practice Sharing zu operativen Themen innerhalb von Vertraulichkeitsgrenzen. Zudem bietet der Verband Qualifizierungsmaßnahmen und Rechtsberatungen für dessen Mitglieder an. Beide Standorte sind Mitglieder in den regionalen Arbeitgeberverbänden der Branche. Diese verhandeln jedoch nicht stellvertretend in den Tarifrunden. Insgesamt kann nicht von einer tatsächlichen Kooperation oder Koordination zwischen den Unternehmen, bzw. einer direkten Einflusswirkung gesprochen werden. So besitzen Arbeitgeberverbände keine Relevanz bei der Gestaltung der industriellen Beziehungen (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07).

#### 6.3.5.1.2) Unternehmensinterne Gestaltung: Starke Kooperationsorientierung

An jedem Standort werden jährlich Wahlen der lokalen Gewerkschaftsrepräsentanten aus den Reihen der Mitarbeiter durchgeführt. Diese Gruppe vertritt ebenfalls die Mitarbeiter bei den lokalen Tarifverhandlungen. Weitere arbeitsplatznahe Repräsentationsfunktionen gibt es in Mexiko nicht (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07; MX-Sn\_FB-IB\_03; MX-SI\_FB-IB\_04). Das Unternehmen erkennt ergo die exklusive Repräsentationsfunktion jeweils einer Gewerkschaft an (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06).

Gemeinsam bilden die gewählten Arbeitnehmervetreter, die entsendeten Repräsentanten der sektionalen Gewerkschaftsorganisation sowie Vertreter des Gewerkschaftsverbands als offizielle Funktionäre des Exekutivkomitees das *Gewerkschaftskomitee*, welches den Verhandlungspartner der Werkleitungen in den Tarifrunden darstellt (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07; MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09; MX-Sn\_FB-IB\_03; MX-SI\_FB-IB\_04). Hauptthema der jährlichen Verhandlungen in der Branche sind gewöhnlich Lohnerhöhungen und Boni. Dies betrifft jedoch nicht Inhalte wie Urlaubsansprüche oder das Urlaubsgeld, die längerfristig stabil bleiben. Arbeitszeiten stellen ein unübliches Verhandlungsthema dar. In unregelmäßigen Abständen kommen auch qualitative Inhalte wie Arbeitskonditionen hinzu, woraus jedoch keine Verschlechterung gegenüber den gesetzlichen Mindeststandards resultieren darf, sodass diese an zahlreichen Stellen übernommen werden (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Außerdem werden per Tarifvertrag alle Mitarbeiter in der staatlichen Sozialversicherung registriert. Dementsprechend bilden die wesentlichen Inhalte der Tarifverträge Bestimmungen zu Einstellungsprozessen, Arbeitszeiten und Mehrarbeit, Lohngruppen und senioritätsabhängige Boni, Abwesenheits- und Urlaubsansprüche sowie soziale Beihilfen durch das Unternehmen (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.3; MX-SI\_DK\_11, S.3; MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09).

Die Repräsentationsfunktion sowie Geltung der Tarifverträge umfasst ausschließlich gewerkschaftlich organisierte Arbeiter am jeweiligen Standort (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.3; MX-SI\_DK\_11, S.3). Davon ausgenommen sind Angestellte, Führungskräfte oder sonstiges Personal in leitenden Funktionen. Für diese Beschäftigtengruppen gelten lediglich gesetzliche Bestimmungen. Auch ausgeschlossen sind Mitarbeiter von Fremdfirmen, Zeitarbeiter und Freiberufler. Dies gilt nicht für die verpflichtenden Arbeitsregeln und Verhaltensvorschriften, die gemeinsam durch Unternehmen und Gewerkschaft definiert werden. Aufgrund dessen besteht per Tarifvertrag die Verpflichtung jedes direkt eingestellten, neuen Mitarbeiters zum unmittelbaren Eintritt in die Gewerkschaft (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09). Ob es sich um ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis handelt, ist dabei unerheblich. Im Ergebnis sind in Santiago Tianguistenco, als auch in Saltillo 100% der Arbeiter und 0% der Angestellten gewerkschaftlich organisiert (vgl. MX-Sn\_FB-IB\_03; MX-SI\_FB-IB\_04; MX-SI\_IP-FL\_06).

Die primäre Aufgabe der Gewerkschaftsvertreter dient der Überwachung der Einhaltung gesetzlicher Normen, tarifvertraglicher Regelungen und Standards der Arbeitskonditionen auf rechtliche Konformität (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Die Gewerkschaften vertreten entsprechend die Interessen der Mitarbeiter bei individuellen, als auch kollektiven Konflikten und auftreten-

den Problemen gegenüber dem Arbeitgeber, beispielsweise bei Verstößen gegen Verhaltensrichtlinien. Somit sind die Repräsentanten in die Disziplinarprozesse involviert, statutorisch jedoch nur zur Bestätigung eines fairen Verfahrensablaufs. Insgesamt besteht ein enger Kontakt zwischen Gewerkschaften und Mitarbeitern bei täglichen Problemen (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07; MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09).

Bezüglich der Involvierung der Gewerkschaftsvertreter bei unternehmerischen Entscheidungen existieren überwiegend Informations- und Beratungsrechte per Tarifvertrag. Vereinzelt finden sich auch Zustimmungsrechte (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.3; MX-SI\_DK\_11, S.3). Prinzipiell gilt letzteres eher im Sinne der aktiven Überzeugung und Schaffung von Transparenz zu Hintergründen und Argumentationen des Unternehmens (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Bei Themen der Angestellten findet keinerlei gewerkschaftliche Involvierung statt (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Insgesamt stellt sich die Erlangung gewerkschaftlicher Zustimmung als weniger problematisch dar. Die wichtigsten Themen sind in den Tarifverträgen geregelt. So bedürfen Änderungen in Arbeits- oder Schichtzeiten sowie -modellen der Beratung und Verhandlung. Während Maßnahmen unter Lohnreduzierung, Mehrarbeit oder die Einführung von Mehrarbeitskonten die gewerkschaftliche Zustimmung voraussetzen. Eine Verweigerung ist jedoch eher unüblich. Auch bei Einstellungen gilt ein Informations- und Vorschlagsrecht. Bei regulären Kündigungen sind Einsprüche bei Einhaltung der gesetzlichen Verfahrensregeln ausgeschlossen (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-SI\_IP-FL\_06; MX-Wü\_IP-IB\_07; MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09). Insgesamt ergibt sich daraus ein geringer Grad an direkter Involvierung der Gewerkschaft, bzw. eine eher passive Rolle bei der Flexibilitätssteuerung. Eine detailliertere Darstellung findet sich in den folgenden Abschnitten.

An den Standorten existieren paritätische Komiteestrukturen zur gemeinsamen Problemlösung, bestehend aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern. Nach gesetzlichen Vorgaben gibt es in beiden Werken Komitees für Qualifizierung und Produktivitätsentwicklung. Diese sind verantwortlich für die Implementierung und Gestaltung von Qualifizierungsprogrammen im Rahmen einer einheitlichen Einführungsqualifikation und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Die konkrete Organisation der Komitees divergiert zwischen den Werken. Außerdem gibt es Fachkomitees für Gesundheit und Arbeitssicherheit, zur Definition interner Arbeitsvorschriften, Festlegung von Senioritäts- und Hierarchieregeln nach Klassifikationen sowie ein Komitee für Gewinnbeteiligungen (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09).

In beiden Werken werden die Beziehungen zu den Gewerkschaftsvertretern als sehr kooperativ und ausbalanciert eingeschätzt (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.3; MX-SI\_DK\_11, S.3) mit arbeitgeberfreundlichen Gewerkschaften, welche das Unternehmen in der Regel bei Entscheidungen unterstützen. Dementsprechend treten diese meist verständnisvoll gegenüber dessen Erklärungen und Beweggründen in gemeinsamen Beratungen auf. In der Praxis besteht ein täglicher Kontakt zwischen beiden Seiten hinsichtlich aktueller Anfragen und Forderungen von Mitarbeitern. Die seltenen Konfliktsituationen treten verstärkt durch Uneinigkeit bei Disziplinarmaßnahmen auf. Beide Parteien wissen jeweils um die Machtinstrumente des Gegenparts, wie die Option zum Streikaufruf in Tarifverhandlungen durch Gewerkschaften, jedoch auch

um die Notwendigkeit funktionierender Arbeitsbeziehungen und Kooperation im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit. Aufgrund dessen sind beide Seiten in der Praxis an der Vermeidung von Konflikten interessiert (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07).

### 6.3.5.2) Intern numerische Flexibilität: Mehrarbeit und Variabilität von Schichtmodellen

Die Basis der gültigen Schichtmodelle und Instrumente der intern numerischen Flexibilitätsdimension in beiden Werken bilden die gesetzlichen Arbeitszeiträume, welche in Abschnitt 4.4.1 definiert wurden (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.7; MX-SI\_DK\_11, S.7). Diese gelten für Arbeiter, Angestellte und Manager (vgl. MX-Wü\_ML\_22). Demnach gibt es drei geregelte Schichtzeiten. Die Tagschicht gilt zwischen 06:00 Uhr und 20:00 Uhr bei einer individuellen Arbeitszeit von acht Stunden pro Tag und 48 in der Woche. Der Nachtschichtzeitraum reicht von 20:00 Uhr bis 06:00 Uhr mit maximal sieben Stunden regulärer Tagesarbeitszeit und 42 Wochenstunden. Die dritte Option stellt eine gemischte Schicht dar, bei welcher weniger als 3,5 Stunden der Arbeitszeit innerhalb des Nachtzeitraums liegen dürfen. Weiterführend sind 7,5 Stunden pro Tag zulässig und 45 in der Woche. Alle Modelle implizieren eine halbstündige Pause pro Schicht sowie die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit zwischen Montag und Samstag. Bei einer 5-Tage-Woche können sich die täglichen Schichtzeiten entsprechend verlängern. Arbeitszeiten über diese definierten Niveaus hinaus gelten als zuschlagspflichtige Mehrarbeit, welche in Abschnitt 6.3.5.2.2 beschrieben wird. Weiterführend soll mindestens ein Ruhetag pro Woche eingehalten werden, geltend für alle Beschäftigtengruppen (vgl. MX-Sn\_DK\_12, S.3; MX-Sn\_DK\_10, S.8f; MX-SI\_DK\_11, S.8f). Eine individualvertragliche Arbeitszeitflexibilität existiert nicht. Auch Teilzeitmodelle finden in der Praxis keine Anwendung. Beides gilt für Arbeiter und Angestellte (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Die nachfolgende Tabelle 42 zeigt die durchschnittlichen Jahresarbeitszeiten sowohl für Arbeiter, als auch Angestellte in beiden Werken mit Datenstand für das Jahr 2014.

Tabelle 42: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standorte Mexiko)

Standort	Jahresarbeitszeit (Ø in h)	
	Arbeiter	Angestellte
Santiago Tianguistenco	2.123	2.115
Saltillo	2.298	1.808

(Eigene Darstellung nach MX-Sn\_DK\_10, S.2; MX-SI\_DK\_11, S.2)

Für Arbeiter sind abweichende Regelungen zu den gesetzlichen Standards per tarifvertraglicher Definition gemäß dem Günstigkeitsprinzip möglich. Damit können Wochenarbeitszeiten kollektiv abgesenkt, jedoch nicht erhöht werden. Dessen Umsetzung in Santiago Tianguistenco lässt sich in obiger Tabelle erkennen (vgl. MX-Wü\_ML\_22). Dies gilt nicht für Angestellte, da diese nicht unter die Geltung der Tarifverträge fallen. Dergestalt bestehen grundsätzlich die gesetzlichen Grenzen der Tagschicht von 48 Wochenstunden und acht Stunden pro Tag einschließlich des Samstags in beiden Werken (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-Sn\_FB-IB\_03; MX-SI\_FB-IB\_04).

#### *6.3.5.2.1) Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle*

Die Schichtmodelle am Standort Santiago Tianguistenco besitzen jeweils eine per lokalem Tarifvertrag reduzierte Wochenarbeitszeit gegenüber den gesetzlichen Rahmenvorgaben (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-Sn\_DK\_10, S.7f). Jede der drei kollektiven Betriebszeiten ist um eine halbe Stunde pro Woche verringert. Während des Erhebungszeitraums verfährt das gesamte Werk im regulären 3-Schicht-Betrieb (vgl. MX-Wü\_ML\_20). Per Tarifvertrag gilt eine reguläre Verteilung der Wochenarbeitszeit auf fünf Tage, sodass der Samstag nicht als regelmäßiger Produktionstag gilt. Insofern sind zwei bezahlte, individuelle Ruhetage pro Woche definiert. Eine Ausnahme bildet die Genehmigung einer Tagschicht am Samstag (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-Sn\_RW-TV\_26). Dergestalt arbeitet die Frühschicht insgesamt von Montag bis Samstag mit 7,5 Stunden pro Tag zwischen Montag und Freitag und neun Stunden samstags, woraus sich eine BNZ von 47,5 Stunden ergibt. Die gemischte, zweite Schicht verfährt von Montag bis Freitag mit ebenfalls neun Tagesarbeitsstunden sowie einer BNZ von 44,5 Wochenstunden. Die Nachtschicht operiert gleichermaßen an fünf Tagen von Montag bis Freitag. Die tägliche Arbeitszeit beträgt dabei von Montag bis Donnerstag acht und freitags 8,5 Stunden. Obgleich per Tarifvertrag 41,5 Stunden definiert sind (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-Sn\_RW-TV\_26; MX-Sn\_DK\_12, S.4; MX-Sn\_FB-IB\_03), liegt in 2015/16 eine kollektive Reduzierung der Schichtzeit auf 40 Stunden in der Nachtschicht vor (vgl. MX-Wü\_DK\_14, S.1). Daraus ergibt sich eine tarifvertragliche Standard-BNZ von 133,5 und tatsächlich 132 Wochenstunden. Das Maximum liegt, inklusive der Nutzung von Mehrarbeit, bei 142,5 Stunden (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.7).

Weiterführend kann die wöchentliche BNZ in Santiago Tianguistenco durch eine Umverteilung der Schichtzeiten maximiert werden. Per Tarifvertrag ist diese Option bei besonderen Produktionsanforderungen möglich, solange die definierten, täglichen Arbeitszeitgrenzen nicht überschritten werden (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_26). Dies betrifft eine Erweiterung der zweiten Schicht auf sechs Arbeitstage einschließlich des Samstags, was einer Verhandlung mit der Gewerkschaft bedarf (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.7). Im Jahr 2015 verfährt die zweite Schicht bereits an sechs Arbeitstagen aufgrund der guten Marktlage. Jedoch wird dies über die Nutzung von Mehrarbeit realisiert, da die tarifvertragliche Aufnahme des Samstags als regulärer Arbeitstag für diese Schicht nicht besteht (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Zur Erreichung des alternativen Schichtmodells ohne Mehrarbeit müssen ebenfalls die täglichen Arbeitszeiten geändert werden, da zum einen die tarifvertraglich geregelten Wochenarbeitszeiten nicht überschritten werden dürfen, was zum anderen eine Umgestaltung der Schichtzeiten nach sich zieht, um die zusätzliche Arbeitszeit der Spätschicht samstags zu ermöglichen. Dementsprechend erhöht sich die Arbeitszeit der Frühschicht zwischen Montag und Freitag auf acht und verringert sich am Samstag auf 7,25 Stunden. Die Spätschicht wird von Montag bis Freitag um eine Stunde gekürzt, sodass am zusätzlichen Samstag ebenfalls 7,25 Stunden möglich werden. Daraus ergibt sich eine neue wöchentliche BNZ von 44,8 Stunden, was über der tarifvertraglichen, jedoch innerhalb der gesetzlichen Grenze liegt und damit den Restriktionen genügt. Die Tagesarbeitszeiten der Nachtschicht werden auf jeweils 8,25 Stunden nivelliert, woraus sich die tarifvertraglichen 41,5 Stunden pro Woche ergeben. Insgesamt sind ergo 133,8 Stunden BNZ im 3-

Schicht-Betrieb realisierbar (vgl. MX-Sn\_ML\_25). Zudem wäre eine Ausweitung der Nachtschicht auf sechs Tage denkbar (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.7).

Im Werk Saltillo existiert diese kollektive Arbeitszeitverkürzung per Tarifvertrag nicht, sodass die gesetzlichen Rahmenbedingungen gelten. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass die regelmäßige Verteilung der Schichten auf sechs Tage erfolgen kann, einschließlich des Samstags als regulärem Arbeitstag für alle Schichten. Daraus ergibt sich ein bezahlter, individueller Ruhetag in der Woche (vgl. MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_RW-TV\_27; MX-SI\_DK\_11, S.8; MX-SI\_FB-IB\_04). In Saltillo operieren die Fahrerhausfertigung, als auch die Bandmontage im 2-Schicht-Betrieb (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06), woraus eine Standard-BNZ von 93 Stunden resultiert bei einem Maximum von 102 Wochenstunden einschließlich Mehrarbeit. Wie auch in Santiago Tianguistenco verfährt die Frühschicht an sechs Tagen zu je acht Stunden. Die Spätschicht operiert an fünf Tagen mit neun Stunden regelmäßiger Schichtzeit (vgl. MX-SI\_ML\_16; MX-Sn\_ML\_25; MX-SI\_DK\_11, S.2). Die kapitalintensiven Bereiche hingegen, welche die Lackierung sowie nicht getaktete Abteilungen wie den Rohbau beinhalten, arbeiten im 3-Schicht-Betrieb (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; IN-GI\_DK\_17, S.2; IN-GI\_DK\_16, S.3). Erstere mit voller Stärke und letztere mit einer ausgedünnten Nachtschicht. Daraus resultiert eine Standard-BNZ von 139 Wochenstunden und bis zu 148 Stunden mit Mehrarbeit (vgl. MX-SI\_FB-FL\_02). Dabei besteht das Modell der Frühschicht unverändert. Die Spätschicht operiert an sechs Tagen und damit auch samstags mit jeweils 7,5 Stunden pro Schicht. Die Nachtschicht erbringt 8,4 Stunden am Tag von Montag bis Freitag. Der Hintergrund zur Begrenzung in den Montagebereichen in Saltillo liegt in den Kapazitäten der Fahrerhauslackierung, welche zur Produktionsversorgung der Montagelinien im 3-Schicht-Betrieb nicht ausreicht, wie das auch in Wörth der Fall ist (vgl. MX-SI\_ML\_16; MX-Wü\_DK\_14, S.1). Nach Vollendung deren Erweiterung ist die Etablierung einer dritten Schicht geplant. Weiterführend impliziert dies eine massive Rekrutierung und Qualifizierung zusätzlichen Personals (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06).

Ein Schichtmodellwechsel besitzt in beiden Werken eine tarifvertraglich definierte Ankündigungsfrist von 48 Stunden (vgl. IN-GI\_DK\_17, S.2; IN-GI\_DK\_16, S.3; MX-Sn\_DK\_12, S.6). Eine Veränderung der Schichtmodelle, bzw. Arbeitszeiten kann innerhalb der tarifvertraglichen Grenzen je nach Produktionsbedarf durchgeführt werden (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Grundsätzlich ist dadurch eine Variation zwischen einer und drei Schichten realisierbar. Nach Forderung der Gewerkschaft soll ein anliegendes Schichtmodell für mindestens 30 Tage Bestand haben. Dies beinhaltet die individuelle, verpflichtende Schichtrotation zwischen Früh-, Spät- und Nachtschicht (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-SI\_RW-TV\_09). Wie oben beschrieben, sind innerhalb der festgelegten Rahmenbedingungen zahlreiche Konstellationen der Arbeitszeitgestaltung möglich (vgl. MX-Sn\_DK\_12, S.5; MX-Sn\_DK\_12, S.5f). Des Weiteren ist der Ruhetag per Tarifvertrag in Santiago Tianguistenco auf Sonntag definiert, mit Ausnahme von Mitarbeitern im kontinuierlichen Betrieb (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08). Dergestalt ist theoretisch ein durchgehender 7-Tage-Betrieb nur dann möglich, wenn diese fixe Regelung nach Verhandlung mit der Gewerkschaft individuell flexibel gestaltet und damit ein Rotationsmodell implementiert werden kann. Eine Alternative stellt die Nutzung von Mehrarbeit nach Ankündigung

und Zustimmung der Gewerkschaft dar. Eine weitere Option stellt die Definition von Brückentagen und anschließenden Nachholtagen dar, was in der Praxis unüblich ist (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Erstere Möglichkeit besteht in Saltillo, wo Samstage und Sonntage als reguläre Arbeitstage gelten. Letzterer jedoch mit gesonderten Zuschlägen. Daher ist nach aktueller Regelungsgrundlage ein kontinuierlicher 7-Tage-Betrieb in Saltillo möglich, unter Bestimmung eines individuell variablen Ruhetags (vgl. MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_IP-FL\_06). Allerdings existiert nach Abstimmung mit der Gewerkschaft in Santiago Tianguistenco ein alternatives Schichtmodell, welches ein Rotationsverfahren über drei Schichtgruppen in zwei Schichten vorsieht, wodurch insgesamt eine BNZ von 120 Stunden pro Woche generiert werden kann. Bisher fand dieses Modell jedoch keine Anwendung (vgl. MX-Sn\_DK\_12, S.2). Strukturelle Schichtmodellwechsel finden in der Praxis selten statt und implizieren größere Wechselwirkungen mit Maßnahmen der extern numerischen Flexibilität (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06).

Die Option zur Umsetzung von Zusatzschichten wird zunächst durch das anliegende Schichtmodell bedingt. So können in einem regulären 3-Schicht-Betrieb keine zusätzlichen Nachtschichten angesetzt werden. Des Weiteren befinden sich alle Schichten gemäß Arbeitszeitplan am definierten Maximum. Zusatzschichten gelten daher eher als strukturelle Änderungen des Betriebszeitmodells (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02; MX-Sn\_DK\_10, S.7; MX-SI\_DK\_11, S.7). Grundsätzlich bedürfen sie einer Ankündigungsfrist von mindestens einer Woche gegenüber den Gewerkschaften (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06).

Schichtverlängerungen sind grundsätzlich möglich. Sie implizieren jedoch die Obligation zur Zahlung von Mehrarbeitszuschlägen. In der Praxis können damit bis zu zwölf Stunden tägliche Arbeitszeit realisiert werden. Höhere Arbeitszeiten werden durch das Unternehmen in der Regel vermieden. Das Limit besteht zum einen hinsichtlich der gesetzlichen Zuschlagsgrenze für Mehrarbeit, erläutert in Abschnitt 6.3.5.2.2, und zum anderen aufgrund der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). Schichtverlängerungen werden häufig genutzt und stellen ein wichtiges Instrument zur Erhöhung der wöchentlichen BNZ dar. Die Bandbreite beträgt zwischen einer halben und drei Stunden pro Tag, bzw. neun Stunden in der Woche (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Allerdings ist in Santiago Tianguistenco unterwöchig aufgrund des regelmäßigen 3-Schicht-Betriebs keine Möglichkeit für Schichtverlängerungen gegeben. Bei einem 2-Schicht-Modell werden solche Maßnahmen nur in der Spätschicht genutzt. Dies hat logistische Gründe, insbesondere zur Organisation des Transportservices der Mitarbeiter von der Stadt zum Werk. Insofern gelten Schichtverlängerungen mit Mehrarbeit aufgrund der monatlichen Schichtrotation nur für eine Schichtgruppe (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06).

Im Rahmen von kollektiven Schließtagen oder Absageschichten bestehen zwei Optionen. Grundsätzlich betreffen diese die gesamte Belegschaft nach gleichen Steuerungsprinzipien (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Primär wird die Urlaubnahme durch das Unternehmen angewiesen, wodurch ein voller Lohnbezug gewährleistet bleibt. Übersteigen die Schließtage den individuellen Urlaubsanspruch per Tarifvertrag, kann wie auch in der Türkei eine Gehaltsreduzierung um 50% realisiert werden. Voraussetzungen sind eine Ankündigung von 24 Stunden im Voraus gemäß gesetzlichen Bestimmungen und die Beratung mit der Gewerkschaft (vgl. MX-SI\_IP-



FL\_06; MX-Sn\_IP-FL\_05). Eine Ausnahme hiervon bilden Angestellte. Diese Beschäftigtengruppe erhält auch weiterhin volle Lohnbezüge. Jedoch werden im Gegenzug keine Mehrarbeitszuschläge bei höheren Arbeitszeiten bezahlt. Daraus resultiert ein verstetigter Monatslohn, wie in den USA (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.8; MX-SI\_DK\_11, S.8). Blockschließtage wiederum, wie regelmäßig zum Jahreswechsel genutzt, können durch eine unterjährig verschobene Ausgleichstagen für Feiertagsarbeit realisiert werden (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02).

Auch Schichtverkürzungen sind möglich. Eine Reduzierung der tatsächlichen Arbeitszeiten gegenüber den vereinbarten Niveaus ist nicht gehaltswirksam (vgl. IN-GI\_DK\_16, S.3; MX-Sn\_DK\_10, S.7; MX-SI\_DK\_11, S.8). Dementsprechend erhalten Mitarbeiter volle Lohnbezüge, wenn die Schicht bereits angetreten wurde und alternative Arbeiten angeboten werden können. Unabhängig von der tatsächlichen Dauer (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09). Hintergrund dessen ist der gesetzlich definierte Lohnbezug auf Tagesbasis (vgl. MX-Sn\_DK\_12, S.6). Arbeitsausfälle werden in der Praxis mit Projekten oder Schulungsmaßnahmen aufgefüllt (vgl. MX-SI\_FB-FL\_06). Schichtverkürzungen finden daher nur selten Anwendung, wenn zwingend notwendig (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Wie bereits angemerkt, bildet die geringfügige Reduzierung der Nachtschicht in Santiago Tianguistenco für einige Monate eine aktuelle Ausnahme (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-Sn\_FB-FL\_01).

Die Variation der Taktgeschwindigkeit in den Montagelinien ist grundsätzlich möglich zur Kapazitätsanpassung. Die Entscheidung obliegt unilateral dem Unternehmen mit Information an die Gewerkschaften, inklusive einer Beweisführung, dass die Mitarbeiter bei einer Erhöhung nicht überbelastet werden. Aufgrund der Stabilität der Arbeitszeiten sind keine Widerstände möglich (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). In Santiago Tianguistenco bildet die Taktsteuerung eine praktische Handlungsoption. Zunächst wird eine Evaluation der benötigten Personalstärke bezüglich der Modellmischung und angestrebten Produktionsgeschwindigkeit an den Montagebändern durchgeführt. Anschließend erfolgen bei Bedarf entweder Rekrutierungswellen, zumeist von befristeten Arbeitskräften wie in Abschnitt 6.3.5.3.2 ausgeführt wird, oder Entlassungen, erläutert in 6.3.5.3.1, oftmals als Kombination regulärer und befristeter Mitarbeiter. Diese Maßnahme wird lediglich in einem ökonomischen Abschwung gewählt. Derzeit befindet sich das Werk an der oberen Kapazitätsgrenze (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-Sn\_DK\_10, S.7).

In Saltillo bildet die Taktsteuerung eine strukturelle Option, sodass die Produktionsgeschwindigkeit wie auch in Aksaray in der Praxis stabil bleibt. Dadurch wird eine optimale ökonomische Konstellation zur Fertigung des einzigen Produktmodells erzielt. Die Erhöhung der Taktung in 2015 konnte vor dem Hintergrund umfassender Projekte zur Prozessoptimierung ohne eine Anpassung der Personalstärke erreicht werden, als strukturelle Optimierung, nicht infolge einer flexiblen Anpassungsentscheidung (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). Eine Verringerung bedeutet dann einen kompletten Stillstand der Montagelinie, wobei meist Schulungsmaßnahmen zur Prozessoptimierung durchgeführt werden, wie bereits weiter oben angemerkt. Anpassungen bedürfen auch hier komplexer, werksweiter Prozesse in Logistik und der operati-

ven Organisation, sodass sie nicht als praktikable Option angesehen werden. Zumindest technologisch ist eine geringe Schwankungsbreite realisierbar, allerdings nicht in Anwendung (vgl. MX-SI\_DK\_11, S.7; MX-SI\_IP-FL\_06).

Insgesamt besitzt das Unternehmen gemäß den Tarifverträgen in beiden Werken weitläufige Freiheiten zur unilateralen Steuerung der Mitarbeiter und Änderung der Arbeitssysteme nach den Produktionsanforderungen ohne Involvement der Gewerkschaft (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09). Weiterführend befindet sich die Arbeitszeit der Angestellten grundsätzlich nicht im gewerkschaftlichen Einzugsbereich (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.8; MX-SI\_DK\_11, S.8). Änderungen der Schichtmodelle oder Schichtverkürzungen innerhalb der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bandbreiten bedürfen lediglich einer Information an die Gewerkschaft. Die Definition von Schichtzeiten obliegt solitär dem Unternehmen (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09; MX-Sn\_RW-TV\_26; MX-SI\_RW-TV\_27). Die Informationsobligation beinhaltet auch eine Begründung der Situation und Entscheidungsfindung. Definierte Modelle zur Anpassung gibt es nicht (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Eine Zustimmung ist nur erforderlich, wenn tarifvertragliche Regelungen tangiert werden, wie beispielsweise die Arbeit der zweiten Schicht an Samstagen in Santiago Tianguistenco, da diese ausschließlich zwischen Montag und Freitag vereinbart ist (vgl. MX-Sn\_ML\_25). In der Praxis stimmen die Gewerkschaften den vorgeschlagenen Änderungen unter begründeter Argumentation ohne komplexe Abstimmungsprozesse zu. So werden Entscheidungen gemeinsam gestaltet. Nur bei Schließtagen mit Gehaltsreduzierung wird die Diskussion schwieriger (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-SI\_IP-FL\_06).

#### *6.3.5.2.2) Mehrarbeit: Kapazitätserhöhung durch definitive Überstunden*

Per Arbeitszeitgesetz, dessen Regelungen in Abschnitt 4.4.1 ausgeführt wurden, sind maximal drei Stunden Mehrarbeit pro Schicht an höchstens drei Tagen in der Woche möglich unter Beibehaltung derselben Zuschläge von 100% auf Basis der regulären Stundensätze (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02), woraus sich ein praktikables, wöchentliches Limit von neun Stunden ergibt (vgl. MX-Sn\_FB-IB\_03; MX-SI\_FB-IB\_04). Dadurch entsteht in einem 2-Schicht-Betrieb ein zusätzliches BNZ-Volumen von 18 Wochenstunden (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Idealerweise wird dieses Kontingent unterwöchig gleichmäßig im Rahmen von Schichtverlängerungen verteilt, was die Vermeidung oder Reduzierung von Mehrarbeit an Samstagen voraussetzt (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). Weitergehende Volumen über der 9-Stunden-Grenze sind zulässig, implizieren jedoch ab der zehnten Stunde eine Erhöhung der Zuschläge auf 200%. Eine absolute Mehrarbeitshöchstgrenze existiert nicht. Aufgrund dessen ist zur Realisierung der Samstagarbeit für weitere Schichten in Santiago Tianguistenco langfristig die tarifliche Umsetzung per Schichtmodelldefinition ökonomisch sinnvoller (vgl. MX-Sn\_DK\_12, S.3; MX-Sn\_IP-FL\_05).

Die gesetzlichen Mehrarbeitszuschläge sind in den Tarifverträgen der beiden mexikanischen Werke übernommen. Zuschlagspflichtig sind danach alle Arbeitszeiten außerhalb der gesetzlich, bzw. tarifvertraglich definierten Schichtzeiten, dementsprechend abhängig von Lage und

Dauer (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Sonntagsarbeit bedeutet immer Mehrarbeit (vgl. MX-SI\_DK\_11, S.9). Weitere Zuschlagsarten beinhalten die Arbeit an Ruhetagen mit jeweils 16,66% auf den gesamten Tageslohn. Samstagarbeit impliziert in Santiago Tianguistenco, wenn nicht bereits im Schichtmodell definiert, einen Zuschlag von 30% auf den Tageslohn. Derselbe Zuschlag gilt für beide Werke auch im Rahmen von Sonntagsarbeit kumulativ zur regulären Mehrarbeit, und stellt damit eine Erhöhung der gesetzlichen Maßgabe von 25% dar. Dies gilt nur für Gewerkschaftsmitglieder (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09; IN-GI\_DK\_16, S.3). Mehrarbeitszuschläge müssen des Weiteren in voller Höhe ausbezahlt werden. Ein Freizeitausgleich im Sinne von transitorischen Überstunden ist in Mexiko nicht möglich. Dergestalt können Buchungen von Mehrarbeitsstunden ausschließlich in monetärer Form erfolgen, wie im folgenden Abschnitt erläutert wird (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-SI\_DK\_11, S.13).

Die An- und Absage von Mehrarbeit findet in der Praxis flexibel auf Tagesbasis statt. Eine jährliche oder längerfristige Einplanung, wie in der Türkei, gibt es in den mexikanischen Werken nicht (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-Sn\_DK\_10, S.9; MX-SI\_DK\_11, S.9). Grundsätzlich ist die Leistung von bezahlter Mehrarbeit gemäß dem mexikanischen Arbeitszeitgesetz freiwillig und entsteht nur bei ausdrücklicher Anweisung durch das Unternehmen. In Saltillo besteht gemäß Tarifvertrag eine Obligation zur Ableistung nach Aufforderung in unbegrenzter Höhe. In Santiago Tianguistenco ist diese Verpflichtung auf das arbeitsrechtlich definierte Kontingent für Zuschläge von 100% begrenzt (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_RW-TV\_27). Eine Information an die Gewerkschaft ist obligatorisch, ebenso wie deren Zustimmung. Dabei gilt eine Ankündigung am selben Tag als ausreichend. Eine Verweigerung ist eher unüblich und tritt höchstens bei langanhaltender Belastung im Rahmen einer Erholungsphase für die Mitarbeiter auf (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07; MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02).

Üblicherweise werden Mehrarbeitsvolumen oberhalb der 9-Stunden-Grenze oder exzessive Mehrarbeit in Einzelfällen aus Kostengründen vermieden (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-SI\_IP-FL\_06). Insgesamt stellt das Instrument jedoch einen sehr wichtigen, als auch den einfachsten Stellhebel zur Kapazitätserhöhung in der Praxis dar, welches Schichtverlängerungen und Zusatzschichten ermöglicht, obgleich beide substitutiv zueinander wirken. Die Anwendung erfolgt regelmäßig und beinahe täglich (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.9; MX-SI\_DK\_11, S.9). Wie bereits angemerkt, fallen für Angestellte keine Mehrarbeitszuschläge an, mit wenigen Ausnahmen im Rahmen von speziellen Projektstätigkeiten, die als unüblich gelten (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06).

#### *6.3.5.2.3) Arbeitszeitkonten: Ausschließlich monetäre Buchung von Mehrarbeitszeiten*

Grundsätzlich sind in Mexiko reguläre Arbeitszeitkonten zum Freizeitausgleich nicht zulässig, da Überstunden vollständig als Mehrarbeit ausgezahlt werden müssen. Dadurch sind Modelle wie Freischicht- oder Langzeitkonten nicht umsetzbar (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Weiterführend sind feste Anwesenheitsregeln für alle Mitarbeiter definiert, welche sowohl den Zeitpunkt von Beginn und Ende eines Arbeitstags, als auch den Ort gemäß Schichtplan festlegen. Dies gilt für die gesamte Belegschaft der Standorte. Außerhalb dieser

Arbeitszeiten verfügt ein Beschäftigter nicht über eine betriebliche Anwesenheitserlaubnis ohne spezifische Autorisierung. Dies gilt sowohl vor offiziellem Arbeitsbeginn, als auch nach Arbeitsende und benötigt in beiden Fällen eine Genehmigung des Vorgesetzten (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-Sn\_RW-TV\_26; MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_RW-TV\_27). Insgesamt lassen sich dadurch Gleitzeitmodelle ausschließlich im Angestelltenbereich nach expliziter Erlaubnis des Vorgesetzten implementieren, kollektiv erschwert durch die starren Anwesenheitsregeln. Eine Arbeitszeitsaldierung ist nicht möglich (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.11; MX-SI\_DK\_11, S.11).

In Saltillo existiert per Tarifvertrag das Modell eines kollektiven Mehrarbeitskontos für Arbeiter (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). Hierin werden geleistete Mehrarbeitsstunden in monetärer Form gebucht, im Rahmen der gesetzlich definierten Möglichkeiten. 50% der Zuschläge werden direkt ausbezahlt. Die restlichen 50% werden monetär auf das Konto gebucht (vgl. MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_DK\_13, S.1). In das Konto können sowohl Mehrarbeitsstunden aus Schichtverlängerungen, als auch aus Samstagarbeit einfließen (vgl. IN-GI\_DK\_16, S.5). Die Kontenverwaltung obliegt solitär dem Unternehmen ohne Zugriffsmöglichkeiten durch die Mitarbeiter. Jegliche Formen des individuellen oder kollektiven Freizeitausgleichs sind ausgeschlossen (vgl. MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_DK\_13, S.1), obgleich eine individuelle Nutzung theoretisch vereinbart werden könnte. Ziel des Modells ist ein Ausgleich der 50%-igen Lohnreduzierung im Rahmen von Schließtagen, insbesondere zur Blockschließung um den Jahreswechsel, bzw. bei unterjährigen Produktionsschwankungen oder Arbeitsausfällen durch eine verzögerte Auszahlung der gebuchten Mehrarbeitszuschläge zur Verstetigung der Gehaltszahlungen. Im Einklang mit dem tariflichen Verbot der Lohnzurückhaltung ohne Information an Mitarbeiter und Gewerkschaft (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_DK\_11, S.13).

Ursprünglich umfasste das Modell ein Kontenvolumen von 150 Stunden pro Jahr. Im Rahmen der tarifvertraglichen Regelung wurde jedoch eine Reduzierung auf 50 Stunden vorgenommen (vgl. MX-SI\_DK\_13, S.1; MX-SI\_DK\_11, S.13), was etwa der Kompensation einer Woche Arbeitsausfall bei 50%-igen Gehaltsbezügen entspricht. Somit obliegt die Definition des Kontingents einzig den Tarifparteien (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; IN-GI\_DK\_16, S.3). Bei Überschreitung des festgelegten Volumens erfolgt die reguläre Auszahlung aller weiteren Mehrarbeitszuschläge. Ein Kontenausgleich in Form einer vollständigen Auszahlung akkumulierter Guthaben soll spätestens bis zum Jahresende innerhalb der ersten beiden Dezemberwochen erfolgen (vgl. MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_DK\_13, S.1).

In der Praxis findet das Modell seit dem Jahr 2013 keine Anwendung. Hintergrund ist die starke Opposition der Mitarbeiter. Diese präferieren eine unmittelbare Auszahlung von Mehrarbeitszuschlägen. Daher werden Blockschließtage zu 50% durch das Unternehmen bezahlt und der Rest mit individueller Urlaubnahme aufgefüllt. Das kollektive Mehrarbeitskonto besitzt folglich keine praktische Relevanz im Sinne der Flexibilitätssteuerung (vgl. MX-SI\_ML\_24; MX-SI\_DK\_11, S.4). Auch eine Implementierung in Santiago Tianguistenco ist aufgrund der Opposition der dortigen Gewerkschaft und Mitarbeiter nicht wahrscheinlich (vgl. MX-Sn\_ML\_23). Grundsätzlich kann ein solches Modell im mexikanischen Kontext als unüblich bezeichnet werden, was die geringe Akzeptanz mit erklärt (vgl. MX-SI\_ML\_24).

### **6.3.5.3) Extern numerische Flexibilität: Hohe Volatilität aller Belegschaftsgruppen**

Die mexikanischen Standorte zeichnen sich durch eine hohe Volatilität der Belegschaften im Bedarfsfall aus, welche eine ähnliche Ausprägung besitzt, als dies in den US-amerikanischen Werken der Fall ist. Den Hauptmechanismus stellen befristete Arbeitsverhältnisse dar, sodass die Flexibilitätssteuerung in ihrer Funktionsweise divergiert. Elemente des Beschäftigungsschutzes, vergleichbar mit den umfassenden Regelungen zu Layoffs und Recalls in den US-amerikanischen Tarifverträgen, existieren bei den mexikanischen Pendants nicht (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.2, 5; MX-SI\_DK\_11, S.2, 5).

#### *6.3.5.3.1) Strukturelle Instrumente: Einstellungen und Entlassungen nach Bedarf*

Direkte Festeinstellungen sind in Santiago Tianguistenco, als auch in Saltillo keine gängige Praxis. Stattdessen werden bei Einstieg neuer Mitarbeiter befristete Arbeitsverhältnisse geschlossen, wie in Abschnitt 6.3.5.3.2 ausgeführt wird (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). In Produktionsbereichen muss zunächst der tatsächliche Personalbedarf evaluiert werden. Die Gewerkschaft wird hiernach über die resultierende Anzahl, die benötigten Positionen sowie erforderlichen Kompetenzen oder Qualifikationen informiert. Definierte Quoten für Einstellungen wie in der Türkei existieren für die mexikanischen Standorte nicht (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Die Gewerkschaften besitzen ein Vorschlagsrecht für neue Kandidaten. Die Entscheidung zur Rekrutierung obliegt jedoch dem Unternehmen, wie auch die Vorauswahl geeigneter Kandidaten. Letztere geschieht nach Fachkompetenz und sekundär bei gleichen Fähigkeiten nach der bisherigen Berufserfahrung. Allerdings besteht für neue Mitarbeiter bei Arbeitsantritt per Tarifvertrag die Pflicht zur unmittelbaren Einschreibung bei der Gewerkschaft (vgl. MX-SI\_RW-TV\_09; MX-Sn\_RW-TV\_08).

Für unbefristete Mitarbeiter wird ein unternehmensgetragener Sparfonds nach Vereinbarung mit der Gewerkschaft eingerichtet. Hierin wird monatlich ein festgelegter Anteil des Gehalts durch den Mitarbeiter und in gleicher Höhe durch das Unternehmen entrichtet. Die Auszahlung des akkumulierten Betrags erfolgt jährlich im Dezember. Bei einem unterjährigem Austritt geschieht eine proportionale Abgeltung. Weiterführend wird jeden Dezember ab einem Jahr Betriebszugehörigkeit für unbefristete Mitarbeiter ein Jahresbonus ausgeschüttet, welcher sich mit zunehmender Seniorität eines Beschäftigten gestaffelt erhöht. Beide Modelle können als Weihnachtsbonus interpretiert werden (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09).

Einstellungen stellen ein sehr wichtiges Instrument dar und werden insbesondere in Saltillo bei längerfristigem oder strukturellem Bedarf zur Kapazitätserhöhung getätigt, da neue Mitarbeiter ebenfalls qualifiziert werden müssen (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). In Santiago Tianguistenco werden Einstellungen hingegen regelmäßig durchgeführt (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01). Erst nach erfolgreicher Absolvierung der Probezeit kann eine unbefristete Übernahme erfolgen (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). In Santiago Tianguistenco wurden im Rahmen der Implementierung einer dritten Schicht in 2014 mehrere hundert Mitarbeiter eingestellt (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Eine umfangreichere Einstellungswelle ist in Saltillo nach Abschluss der Erweiterung

der Fahrerhauslackierung geplant. Die anschließende Etablierung einer dritten Schicht erfordert Mitarbeiter, welche sich in der erwähnten Größenordnung bewegen. Grundsätzlich wurden in Saltillo seit 2010 etwa 2.000 Neueinstellungen im Rahmen des Werksaufbaus durchgeführt (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06).

Die Grundlagen für Kündigungsprozesse werden im mexikanischen Arbeitsrecht definiert und sind in Abschnitt 4.4.1 ausgeführt. Die Richtlinien sind daher einheitlich für Arbeiter und Angestellte. Bei Kündigungserfordernis werden die Kandidaten primär nach Leistung ausgewählt. Genügt dieses Kriterium nicht zur Selektion einer ausreichenden Personenzahl, bildet die Seniorität den nächstliegenden Faktor. Die Auswahl erfolgt aufsteigend, sodass diejenigen Mitarbeiter mit der geringsten Seniorität zuerst betroffen sind (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Entlassungen aus betrieblichen Gründen sind ergo möglich. Dabei existieren keine Begründungspflichten (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05) oder geregelten Kündigungsfristen. Die Gewerkschaft muss bei regulären Kündigungen ohne Begründung unter Angabe der betroffenen Personalauswahl ihre Zustimmung erteilen. Bei Einhaltung des Regelprozesses und Abfindungszahlung durch das Unternehmen ist eine Verweigerung der Einwilligung rechtlich nicht möglich (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.21; MX-SI\_DK\_11, S.21). Die Kündigungskosten umfassen eine Abfindungshöhe von drei Monatsgehältern und 20 Tagessätze für jedes Jahr Betriebszugehörigkeit (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Bei einem freiwilligen Austritt wird letzteres in Saltillo auf maximal 30 Tageslöhne begrenzt (vgl. MX-SI\_RW-TV\_27). Zusätzlich verursachen Entlassungen einen hohen internen, administrativen Aufwand (vgl. MX-Wü\_ML\_20).

Ausschließlich im Kündigungsfall ohne Abfindungszahlung muss eine Information an das Arbeitsgericht erfolgen, beinhaltend hohe Begründungspflichten zu den jeweiligen Hintergründen (vgl. MX-Wü\_ML\_20; MX-Sn\_DK\_10, S.21; MX-SI\_DK\_11, S.21). Massenentlassungen sind gesetzlich nicht gesondert geregelt und besitzen ergo dieselben Regelungen, implizieren allerdings in der Praxis einen komplexen administrativen Prozess. Den Unterschied zu individuellen Kündigungen stellt lediglich die Anzahl der Betroffenen dar, ohne eine explizite Definition (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Eine Umgehung der Abfindungszahlungen kann ausschließlich infolge einer Konkursmeldung gegenüber der Regierungsbehörde und Gewerkschaft unter Beweisführung der ökonomischen Situation realisiert werden und stellt damit keine praktikable Option dar (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-Wü\_ML\_20).

Kündigungen aus betrieblichen Gründen werden analog zu Einstellungen als sehr wichtig eingestuft. Sie erfolgen allerdings als letzte Maßnahme, beispielsweise in ökonomischen Krisensituationen (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.4; MX-SI\_DK\_11, S.4). Theoretisch sind alle Mitarbeiter direkt kündbar, unabhängig von der Beschäftigtengruppe. Zusätzliche Restriktionen per Tarifvertrag im Sinne eines Beschäftigungsschutzes zu den gesetzlichen Bestimmungen existieren nicht. In Santiago Tianguistenco waren hingegen seit 2013 keine massiven Entlassungen erforderlich, lediglich individuelle Kündigungen aufgrund von mangelnder Leistungen (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Weitere Instrumente zur Personalreduzierung, wie Programme zur Altersteilzeit, gibt es in den mexikanischen Werken nicht (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02).

*6.3.5.3.2) Befristete Beschäftigungsformen: Probezeit und Flexibilitätspuffer*

Alle neu eingestellten Mitarbeiter erhalten grundsätzlich einen befristeten Arbeitsvertrag von drei Monaten Laufzeit in Santiago Tianguistenco (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01) und zwei Monaten in Saltillo (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). Gesetzliche Restriktionen zur maximalen Vertragslaufzeit oder Befristungsgründen existieren keine (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.15; MX-SI\_DK\_11, S.15). Diese Konstellation kann als Alternative zur Probezeit interpretiert werden (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Die Einstellung geschieht gemäß Tarifvertrag für temporäre oder saisonale Arbeiten wie Produktionsspitzen, als auch im Rahmen von Projekten oder Vertretungen. Eine festgelegte Verpflichtung zur Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis besteht nicht. Dergestalt erfolgt bei ungenügender Leistung während der Vertragslaufzeit die Kündigung (MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09). Voraussetzung zur Übernahme ist neben der Arbeitsleistung ein entsprechender Personalbedarf gemäß der Produktionsplanung für Arbeiter und ein dauerhaftes Arbeitsaufkommen bei Angestellten. Per Unternehmenspolitik ist eine maximale Quote von 10% befristeten Mitarbeitern in Relation zur Gesamtbelegschaft angestrebt, welche jedoch in beiden Werken mit etwa 33% in Santiago Tianguistenco und rund 14% in Saltillo überschritten wird (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.2, 15; MX-SI\_DK\_11, S.2, 15).

In der Praxis werden befristete Arbeitsverhältnisse insbesondere in Santiago Tianguistenco ganzjährig als kontinuierlicher Flexibilitätspuffer für die Stammbeslegschaft eingesetzt (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.15; MX-SI\_DK\_11, S.15). Dort wird eine flexible Nutzung von Befristungen realisiert. Nach Ablauf der 3-monatigen Vertragslaufzeit erfolgt entweder eine Verlängerung um weitere drei Monate oder bei reduziertem Bedarf, bzw. ungenügender Leistung das Beschäftigungsende. Dergestalt laufen die Verträge üblicherweise im Dezember jedes Jahres aus. Im darauffolgenden Januar erfolgt dann die Wiedereinstellung. Dadurch werden sowohl das Übernahmerrisiko im Klagefall, als auch die zusätzlichen Senioritätskosten ab einem Jahr Betriebszugehörigkeit vermieden. Im Bedarfsfall kann die Vertragslaufzeit ebenso verkürzt werden, wenn eine Kapazitätsreduzierung anhand der Auftragsentwicklung absehbar wird (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.15). In Saltillo divergiert die Einsatzpraxis befristeter Arbeitsverhältnisse. Nach der 2-monatigen Probezeit erfolgt zunächst eine Leistungsbeurteilung. Entweder wird der Mitarbeiter unbefristet übernommen oder erhält eine Vertragsverlängerung um weitere sechs Monate. Dieser Prozess wiederholt sich einmal bei Vertragsauslauf. Wird im Rahmen der neuerlichen Beurteilung ungenügende Leistung bescheinigt oder besteht kein weiterer Personalbedarf, erfolgt die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses. Bei Notwendigkeit können anschließend neue befristete Mitarbeiter eingestellt werden. Auch durch diese Steuerungspraxis wird eine kontinuierliche, flexible Beschäftigung erreicht. Obgleich die Hintergründe in der Auswahl geeigneten Personals für den weiteren Werksaufbau liegen (vgl. MX-SI\_DK\_11, S.15) und weniger der Flexibilitätssteuerung dienen (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Grundsätzlich gelten während der Vertragslaufzeit dieselben Bestimmungen zu Kündigungskosten und Abfindung, wie bei unbefristeten Verträgen. Üblicherweise betragen die Kosten in der Praxis das monetäre Äquivalent der restlichen Vertragslaufzeit. In Santiago Tianguistenco besteht weiterführend eine freiwillige Entschädigungsleistung durch das Unternehmen bei Vertragsauslauf über den Jahreswechsel (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.15; MX-SI\_DK\_11, S.15).

Insgesamt gelten befristete Arbeitsverhältnisse in beiden Werken als sehr wichtiges Instrument im Sinne einer Probezeit für Arbeiter und Angestellte (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02; MX-Sn\_DK\_12, S.6; MX-Wü\_ML\_20), zum Ausgleich von Schwankungen des Produktionsvolumens sowie zur Etablierung eines kontinuierlichen Flexibilitätspuffers für die Stammbeslegschaft (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.4, 15; MX-SI\_DK\_11, S.4, 15). Obgleich die letzten beiden Optionen nicht die primäre Intention in Saltillo darstellen und dort eher unüblich sind (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). Dergestalt wird die Anwendung des Instruments im Rahmen der Werkserweiterung nach Abschluss des Ausbaus der Fahrerhauslackierung, als auch Etablierung der dritten Schicht zur Deckung des zusätzlichen Personalbedarfs und Auswahl geeigneter Mitarbeiter im Jahr 2016 im Fokus stehen. Die Nutzung in Santiago Tianguistenco gestaltet sich verstärkt als Instrument der Flexibilitätssteuerung (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.15; MX-SI\_DK\_11, S.15).

Ferienarbeiter oder ein Flexi-Pool sind aufgrund der gewerkschaftlichen Mitgliedsobligation neuer Mitarbeiter kaum praktikabel. Daher werden reguläre, befristete Verträge vorgezogen. Außerdem bestehen keine Regelungen zu Teilzeitmodellen. Somit besitzen beide Maßnahmen keine praktische Relevanz (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.4, 17, 18; MX-SI\_DK\_11, S.4, 17, 18).

#### *6.3.5.3.3) Arbeitnehmerüberlassung: Nutzung ausschließlich in Angestelltenbereichen*

Grundsätzlich ist die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung in direkten, indirekten und administrativen Funktionen gesetzlich möglich. Die Einstellung erfolgt über einen Personaldienstleister für spezielle Aufgaben und eine definierte Einsatzdauer nach unilateraler Entscheidungsbefugnis des Unternehmens (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-Sn\_DK\_10, S.16). Eine allgemeine Begrenzung der Beschäftigungslaufzeit ist nicht definiert. Per Unternehmenspolitik gilt jedoch bei Angestellten eine maximale Einsatzdauer von 18 Monaten (vgl. MX-Sn\_FB-IB\_03; MX-SI\_FB-IB\_04). Nach Beendigung der jeweiligen Aufgabe oder während der Einsatzzeit kann die Abbestellung ohne weitere Restriktionen in Form von Kündigungskosten oder prozessualen Erfordernissen erfolgen (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-Sn\_DK\_10, S.16; MX-SI\_DK\_11, S.16).

Per Tarifvertrag in Saltillo ist die Anwendung des Instruments in allen Geschäftsbereichen zulässig. Ziele sind die Erhaltung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Dergestalt ist auch eine Beschäftigung in Kernbereichen, wie der Montagelinie, der mechanischen Fertigung oder Instandhaltung möglich. Zudem wurde eine Flexibilitätsquote von 45% in Relation zur gewerkschaftlich organisierten Belegschaft definiert (vgl. MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_IP-FL\_06; MX-SI\_FB-IB\_04). Im Gegensatz dazu können in Santiago Tianguistenco Zeitarbeiter per Tarifvertrag als Arbeiter nur in Nicht-Kernbereichen für Wartungs- und Reparaturaufgaben oder bauliche Tätigkeiten eingesetzt werden. Dies impliziert ausschließlich Projekte, Vertretungen oder spezielle Sonderaufgaben. In solchen Fällen besteht keine Involvierung der Gewerkschaft zur Einstellung, lediglich eine Information und Beitrittsempfehlung vonseiten des Unternehmens (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08). Die Beschäftigung in Angestelltenbe-



reichen gestaltet sich in beiden Werken einfacher, da die Tarifverträge dort keine Geltung besitzen und eine Involvierung der Gewerkschaften ausgeschlossen ist (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.16; MX-SI\_DK\_11, S.16).

Der Kostenvorteil des Instruments gegenüber direkt angestellten, tarifgebundenen Mitarbeitern wird allerdings durch die gesetzlichen Obligationen für *Equal Pay* geschmälert (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). In Santiago Tianguistenco findet das Instrument bei der Gewerkschaft keine Akzeptanz, sodass lediglich direkt eingestellte, gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter toleriert werden. Dies wird durch die hohe Volatilität dieser Beschäftigungsform begründet. Diesbezüglich stellt sich die Gewerkschaft in Saltillo als unternehmensfreundlicher dar, sodass keine relevanten Einsatzbeschränkungen vorliegen (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-Sn\_DK\_10, S.16; MX-SI\_DK\_11, S.16). Jedoch wird Arbeitnehmerüberlassung aufgrund der Volatilität der Arbeitsverhältnisse, als auch wegen der marginalisierten Kostenvorteile ebenfalls in Saltillo nicht in direkten Bereichen genutzt (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-SI\_FB-FL\_02). Im Angestelltenbereich besteht eine Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung in Höhe von etwa 10% der Beschäftigtengruppe. Einsätze erfolgen vorwiegend für Vertretungen oder Projektstätigkeiten. Dementsprechend wird das Instrument bei Angestellten als sehr wichtig eingeschätzt und regelmäßig angewendet. Die absolute Anzahl erscheint jedoch als vernachlässigbar im Vergleich zur Gesamtbelegschaft der Werke (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02).

#### *6.3.5.3.4) Layoffs und Recalls: Aus ökonomischen Gründen ohne Relevanz*

Die Grundlagen zur Suspendierung von Arbeitsverhältnissen mit späterer Wiedereinstellung sind im mexikanischen Arbeitsgesetz gegeben. Layoffs benötigen eine Autorisierung der Gewerkschaft. Zudem müssen eine Information und Beweisführung zur Notwendigkeit der Maßnahme gegenüber dem Arbeitsgericht erfolgen. Dies impliziert einen komplexen administrativen Prozess. Weiterführend wird eine Obligation zur Kompensation in Höhe von maximal einem Monatsgehalt gefordert (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.20; MX-SI\_DK\_11, S.20).

Ogleich das Instrument für alle Mitarbeiter anwendbar ist, wurde es in beiden Werken bisher nicht genutzt und besitzt keine Relevanz im Rahmen der Flexibilitätssteuerung (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.4; MX-SI\_DK\_11, S.4). Hintergrund ist, dass die Durchführung von Layoffs ökonomisch als nicht sinnvoll erscheint. Neueinstellungen beginnen bei Arbeitsantritt in der untersten tarifvertraglichen Entgeltgruppe. Das Gehalt nimmt mit fortlaufender Seniorität und Aufgabenkomplexität zu. Bei Wiedereinstellungen im Sinne von Recalls hingegen muss gemäß Arbeitsgesetz eine Weiterführung der unterbrochenen Lohnentwicklung erfolgen, aufbauend auf der Vorbeschäftigung. Ergo sind Neueinstellungen für das Unternehmen günstiger und werden in der Praxis gegenüber Layoffs vorgezogen (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Dies impliziert einen geringeren Stellenwert von Qualifizierung und Erfahrung, wie in Teilkapitel 6.3.5.4 ausgeführt wird.

#### **6.3.5.4) Intern funktionale Flexibilität: Konzentration auf Minimalstandards**

In den mexikanischen Standorten besteht eine vollständige Implementierung der TOS-Standards als universeller Einfluss der Konzernzentrale (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Beide Werke besitzen dementsprechend operative Produktionsgruppen und Unterstützungseinheiten. Diese Struktur besteht ebenfalls in den US-amerikanischen Werken, wie in Teilkapitel 6.3.4.4 dargestellt (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Zudem nehmen die mexikanischen Standorte mit den US-amerikanischen an den globalen TOS-Awards zum Best Practice Sharing teil. Die operative Werkssteuerung bleibt in lokaler Autonomie (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07).

##### *6.3.5.4.1) Gruppenarbeitsstrukturen: Arbeitsorganisation nach Vorbild der USA*

Auch in den mexikanischen Werken herrscht das Arbeitsorganisationsprinzip der Gruppenarbeit. Dergestalt besitzt jede Arbeitsgruppe einen *Team Leader* unterhalb des Meisters. Ersterer ist regulärer Arbeiter und keine Führungskraft. Letzterer hingegen wird zur Beschäftigtengruppe der Angestellten gezählt. Die Strukturen entsprechen ergo den US-amerikanischen. Eine Arbeitsgruppe umfasst etwa sechs bis zehn Mitarbeiter, orientiert an den TOS-Standards. Der Team Leader koordiniert die Themen der Gruppe, wie Arbeitseinteilung oder die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und berichtet dem Meister als Führungskraft. Dieser steuert vorwiegend die Bewegungen zwischen den Gruppen. Ergo wirken diese beiden Funktionen komplementär zueinander. Der Team Leader organisiert jeweils seine Arbeitsgruppe und deren Mitglieder und der Meister dient als Koordinator in seinem Führungsbereich, welcher mehrere Gruppen umfasst. Dies impliziert ebenfalls eine enge Abstimmung zwischen den Funktionen. Insgesamt kann damit von einer weitgehenden Übernahme des Gruppensteuerungsprinzips nach US-amerikanischem Modell ausgegangen werden (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07).

##### *6.3.5.4.2) Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen*

Alle Montagemitarbeiter verfügen über dieselbe Basisqualifikation in den Arbeitssystemen. Weiterführend existieren verschiedene Positionen und Fähigkeiten innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppen. Reguläre Produktionsmitarbeiter ohne Zusatzaufgaben sind jedoch gleich qualifiziert (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Ein Entgeltanstieg erfolgt mit zunehmender Seniorität und Qualifizierung durch wachsende, praktische Erfahrung (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05).

In beiden Werken bestehen per Tarifvertrag jeweils acht Entgeltgruppen. Diese Kategorien untergliedern sich in Erfahrungsstufen. In Saltillo erfolgt eine funktionale Differenzierung in diesem Kontext nach zwei Stufen von Instandhaltungsspezialisten am oberen Ende der Skala, dem Team Leader darunter, zwei Gruppen von Montagespezialisten und drei Unterteilungen einfacher Montagemitarbeiter (vgl. MX-SI\_RW-TV\_09). In Santiago Tianguistenco wird eine Spezialistenklassifikation von den sieben darunter liegenden, rein erfahrungsbasierten Kategorien nach Aufgabenstrukturen unterschieden (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08). Insbesondere im

Vergleich zu den diversifizierten Klassifikationsstrukturen der US-amerikanischen Tarifverträge lässt sich eine deutlich reduzierte Komplexität erkennen, wobei die Grundmuster ähnlich sind. Ein Aufstieg zwischen diesen Gruppen erfolgt durch Qualifizierung, Seniorität und gute Arbeitsleistungen. Dergestalt existieren ebenfalls Spezialistenfunktionen mit höherer Aufgabenkomplexität innerhalb der Arbeitsgruppen (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07).

Alle neuen Mitarbeiter erhalten zu Beginn eine obligatorische, aufgabenorientierte Einstiegsqualifizierung durch Qualifizierungsspezialisten als erfahrene Mitarbeiter der Arbeitsgruppen. Diese Erstunterweisung ist in beiden Tarifverträgen festgelegt und universell bindend (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09; MX-SI\_IP-FL\_06). Die Maßnahme besitzt eine Gesamtdauer von vier Wochen, sowohl in Santiago Tianguistenco, als auch in Saltillo. Zunächst erfolgen eine schulbasierte Qualifizierungseinheit von einer Woche und anschließend eine praktische Sequenz im unternehmensinternen Trainingszentrum von gleicher Länge. Den Abschluss bilden zwei Wochen on-the-job Training in den Produktionsbereichen zur Einarbeitung in den konkreten Aufgabenbereich (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Alle Qualifizierungseinheiten für Arbeiter innerhalb der Arbeitssysteme finden on-the-job ohne Zertifizierung statt, werden zumeist vom Team Leader durchgeführt und dienen der praxisnahen Einführung an unterschiedlichen Arbeitsstationen. Die Verantwortung obliegt dem Meister der Arbeitsgruppe nach den jeweiligen Erfordernissen (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07; MX-SI\_RW-TV\_27). Ziel ist eine multifunktionale Einarbeitung aller Mitarbeiter und deren Befähigung zur Durchführung diverser Arbeitsaufgaben. Dadurch können Qualitätsstandards sichergestellt, als auch eine funktionale Personaleinsatzflexibilität in den Arbeitssystemen gewährleistet werden (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). So ist die Benutzung von Maschinen ohne vorherige Einweisung untersagt (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_26; MX-SI\_RW-TV\_27). Zusätzliche Qualifizierungssequenzen oder Projekte finden situativ im Rahmen von Produktionsstillständen und Arbeitsausfällen statt (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06).

Neben den operativen Arbeitsgruppen existieren gesonderte Spezialistengruppen mit unterstützenden Funktionen. Dies betrifft Wartungstechniker, Schweißer, das Qualitätsmanagement oder die logistische Produktionsversorgung. Die jeweiligen Mitarbeiter haben einen höheren Qualifizierungsbedarf, resultierend aus der Komplexität ihrer Aufgaben, besitzen mehr praktische Erfahrung und per Eingruppierung des Tarifvertrags ein höheres Entgelt. Hierfür gibt es neben den Maßnahmen zur praktischen Befähigung der Arbeiter auch spezialisierte, interne Programme. Diese umfassen technische Kurse, wie auch Soft Skill-Trainings innerhalb der Trainingszentren der beiden Werke. Dazu gehören gesonderte Sicherheitsunterweisungen und Aufgabeninhalte für spezifische Spezialistenpositionen wie Schweißer, Fahrer oder Meister (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Die Teilnahme an diesen Kursen ist jeweils verpflichtend und beinhaltet auch eine Abschlussprüfung zur Leistungsbewertung (vgl. MX-SI\_RW-TV\_09). So wird bei einigen Spezialisten ein technischer Berufsabschluss als Grundlage vorausgesetzt (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Diese Strukturen weisen dieselben qualifikatorischen Differenzierungen auf, welche aus den US-amerikanischen Werken bekannt sind.

Eine institutionalisierte Berufsausbildung für einfache Mitarbeiter existiert im mexikanischen Kontext nicht. Es gibt lediglich Projektangebote für Studenten unter Begleitung durch interne

Trainer ohne Vertragsbindung als Möglichkeit zur Aneignung praktischer Kompetenzen für spätere Funktionen. Solche Maßnahmen können zum Aufbau eines kontinuierlichen, unternehmensinternen Talentepools interpretiert werden, wobei die begabtesten Personen ein Vertragsangebot erhalten. Dies betrifft ausschließlich die Beschäftigtengruppe der Angestellten, nicht der Arbeiter (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07).

Aufgrund der niedrigen Qualifikationsanforderungen für Produktionsmitarbeiter sind externe Einstellungen in Santiago Tianguistenco, als auch Saltillo hinsichtlich deren Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt unkompliziert. Relevante Kriterien stellen ein Schulabschluss oder Vorerfahrungen in ähnlichen Tätigkeiten dar. Dergestalt sind Massenrekrutierungen von Arbeitern, wie bei Etablierung einer zusätzlichen Schicht, einfach zu realisieren. Bei Angestellten sind einige Recherchen notwendig, um passende Kandidaten ausfindig zu machen. Jedoch stellt auch das kein größeres Hindernis dar. Deren Bedarf ist relativ gering, wie eingangs in Teilkapitel 6.3.5 anhand der Personalstruktur gezeigt wurde. Im Rahmen von Rekrutierungsaktionen kommt der Faktor hinzu, dass das Unternehmen einen Wahlarbeitgeber darstellt, mit höheren Gehältern im Vergleich zur regionalen Konkurrenz in Saltillo. Im Umfeld des Standorts Santiago Tianguistenco gibt es keine weiteren Wettbewerber (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07).

#### *6.3.5.4.3) Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz*

Wie in allen anderen Werken existiert auch an den mexikanischen Standorten innerhalb der Arbeitsgruppen ein System der Arbeitsplatzrotation mit dem primären Ziel des Fehlstandausgleichs. Basis ist die beschriebene, multifunktionale Einarbeitung (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Weiterführend können Maßnahmen zum Personalausgleich zwischen den Schichten oder Abteilungen genutzt werden. Verleihungen oder Versetzungen erfolgen nach Bedarf und auf Anweisung des Vorgesetzten nach Information an die betreffenden Mitarbeiter (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_26; MX-Wü\_IP-IB\_07). Ergo liegen solche Personalbewegungen in der unilateralen Verantwortung des Unternehmens ohne eine Involvierung der Gewerkschaft, was den umfassenden Handlungsspielraum zur Mitarbeitersteuerung gemäß den Tarifverträgen unterstreicht (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09).

Auch das Instrument der werksübergreifenden Abordnungen existiert. Diese beinhalten temporäre Arbeitseinsätze für wenige Monate im Rahmen spezieller Aufgaben oder Qualifizierungen. Jedoch besteht zwischen beiden Standorten eine große, geografische Entfernung, was die Anwendung in der Praxis einschränkt. Die Konditionen gelten jeweils nach vorheriger Abstimmung. Dabei besitzt die Gewerkschaft die Möglichkeit zur Verweigerung von Abordnungen bei Arbeitern. Weiterführend verursachen die unterschiedlichen tarifvertraglichen Arbeitskonditionen der Standorte hinsichtlich Vergütung, Boni oder Urlaubsansprüchen zusätzlichen administrativen und verhandlungsbasierten Aufwand (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.19; MX-SI\_DK\_11, S.19). Letztlich ist das Instrument für alle Mitarbeiter anwendbar, wird in der Praxis jedoch nur selten genutzt und besitzt sowohl für Arbeiter, als auch für Angestellte keine Relevanz im Kontext der Flexibilitätssteuerung (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02).

**6.3.5.5) Zwischenfazit: Low road-Strategie zur Ausnutzung von Kostenvorteilen**

Die Nutzung intern numerischer Maßnahmen erfolgt auch in Mexiko grundsätzlich vor extern numerischen Instrumenten. Die erste Option zur Kapazitätserhöhung bilden Schichtverlängerungen mit Mehrarbeit, welche regelmäßig genutzt werden (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). Das Instrument dient vorwiegend der Abdeckung von temporär erhöhtem Bedarf in Form von Produktionsspitzen. Zusatzschichten sind theoretisch möglich, wenn nicht bereits ein 3-Schicht-Betrieb vorliegt. Santiago Tianguistenco operiert dahingehend bei voller Kapazitätsauslastung (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Die Option des alternativen Schichtmodells zur Erhöhung der BNZ mittels Umverteilung der Schichtzeiten und Operation der zweiten Schicht an sechs Tagen zeigt rechnerisch einen lediglich geringen Effekt und kann praktisch vernachlässigt werden. Sonntagsarbeit wird hingegen u.a. aus religiösen Überzeugungen vermieden. Nur die Instandhaltung arbeitet an diesem Tag unter Erhalt eines Ersatzruhetags, da auf diese Weise Wartungsarbeiten vereinfacht werden (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-Sn\_DK\_12, S.2). Die Etablierung einer zusätzlichen Schicht wird als umfassende Maßnahme verstanden und erfordert Rekrutierungswellen mit einer Vorlaufzeit von einigen Monaten. So wurde in Santiago Tianguistenco vor dem Hintergrund der anhaltend guten Marktlage im Jahr 2014 eine dritte Schicht in den Montagebereichen etabliert. In Saltillo ist dies erst möglich, wenn die Erweiterung der Fahrerhauslackierung abgeschlossen sein wird, wodurch im Rahmen der Schichtmodellvariation weitere Möglichkeiten durch einen 3-Schicht-Betrieb verfügbar werden (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-SI\_IP-FL\_06). Eine weitere Option stellen Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen zur Erhöhung der Ausbringung dar (vgl. MX-SI\_ML\_17; MX-SI\_ML\_18; MX-SI\_ML\_19).

Die erste Option bei Kapazitätsreduzierungen stellen Schließtage mit 50%-iger Gehaltsreduzierung und individueller Urlaubnahme dar (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06; MX-Sn\_DK\_10, S.2; MX-SI\_DK\_11, S.2). In den letzten Jahren gab es jedoch nur wenige Schließtage, sodass deren Anwendung selten geschieht (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Strukturelle Schichtreduzierungen gehen mit massiven Kündigungen einher, jeweils unter Einhaltung gesetzlicher Abfindungsobligationen. In der Praxis stellen diese eine wichtige Option im Bedarfsfall dar (vgl. MX-Sn\_FB-FL\_01; MX-SI\_FB-FL\_02). Weitere Instrumente der intern numerischen Flexibilität, wie ein staatlich subventioniertes Kurzarbeitsmodell im Kontext von ökonomischen Krisensituationen, gibt es nicht (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-SI\_IP-FL\_06; MX-Sn\_DK\_10, S.14; MX-SI\_DK\_11, S.14).

In Santiago Tianguistenco stellt eine Variation der Taktgeschwindigkeit die dritte Option zur Kapazitätssteuerung mit dem größten Effekt dar, nach Veränderungen der Schichtlänge oder -anzahl, wodurch ebenfalls eine Einflussnahme auf die Belegschaftsstärke resultiert (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05; MX-Wü\_ML\_15). Im Vergleich zu Werk Wörth kann jedoch von einer eher manuellen, denn technologischen Anpassung der Geschwindigkeit ausgegangen werden, was einen geringeren Automatisierungsgrad impliziert. Damit hängt der Takt von der Anzahl der Mitarbeiter im System ab, welche die Geschwindigkeit der Vorwärtsbewegung des Montagebands bestimmen (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). In Saltillo besitzt die Taktsteuerung eine geringe technologische Bandbreite (vgl. MX-SI\_DK\_11, S.5). Wichtiger ist in den Jahren 2015/16 der Ausbau der absoluten Leistungsgrenze des Standorts, als einzige Alternative zur Mehrarbeit

(vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). Wie in Abschnitt 6.3.5.2.1 angemerkt, ist Saltillo als hoch spezialisiertes Werk auf eine konstante, optimale Taktgeschwindigkeit für ein maximales Produktionsvolumen ausgelegt, weniger auf Flexibilität (vgl. MX-SI\_DK\_11, S.5; MX-SI\_IP-FL\_06). Die nachfolgende Tabelle 43 zeigt eine Gegenüberstellung des numerischen Flexibilitätsrahmens der beiden betrachteten Standorte zu den angewendeten Instrumenten in den Produktionsbereichen mit Datenstand 2015.

Tabelle 43: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Mexikanische Standorte 2015)

Instrumente	Santiago Tianguistenco		Saltillo	
	Rahmen	Genutzt <sup>1</sup>	Rahmen	Genutzt <sup>1</sup>
Arbeitnehmerüberlassung <sup>4</sup>	0%	0%	45%	0%
Befristete Arbeitskräfte <sup>3</sup>	10%	32,8%	10%	14,2%
Mehrarbeit <sup>2</sup>	22%	3,7%	20,3%	5,2%
Schichtverkürzungen <sup>5</sup>	-1,1%	-1,1%	0%	0%
Schließtage <sup>6</sup>	-1,1%	0%	-1,7%	-1,4%
Summe	+32%/-2%	+37%/-1%	+75%/-2%	+19%/-1%

(Eigene Darstellung nach MX-SN\_DK\_10, S.2; MX-SI\_DK\_11, S.2)

#### Berechnungsgrundlagen Prozentwerte:

Basiswerte Instrumente Arbeitszeit ist Netto-Jahresarbeitszeit/FTE: ca. 2.123 Stunden (Santiago Tianguistenco); ca. 2.298 Stunden (Saltillo)

Basiswerte Personalflexibilität ist direkte Stammebelegschaft: 1.825 FTE (Santiago Tianguistenco); 2.760 FTE (Saltillo)

<sup>1</sup> Basis Ist-Werte Berichterstattung Jahresendstand oder Jahresdurchschnitt

<sup>2</sup> Basiswert 9-Stunden-Grenze/Woche relativ zu Jahresarbeitszeit; Genutzt durchschnittlich 79 Stunden (Santiago Tianguistenco), 119 Stunden (Saltillo)

<sup>3</sup> Rahmenwerte 10%-Quote als Unternehmensziel; Genutzt 598 (Santiago Tianguistenco), 392 (Saltillo)

<sup>4</sup> Rahmenwert 45%-Quote per Tarifvertrag

<sup>5</sup> Rahmen Erfahrungswert Santiago Tianguistenco: Reduzierung Nachtschicht um 1,5 Stunden, relativ zur BNZ

<sup>6</sup> Rahmen Erfahrungswerte 2013/14 relativ zu Netto-Arbeitstagen: 285 Tage/Jahr, Durchschnitt 3 Tage (Santiago Tianguistenco); 294 Tage/Jahr, Durchschnitt 5 Tage, genutzt 4 Tage in 2015 (Saltillo)

Im Jahresverlauf 2015 besaßen die intern numerischen Maßnahmen in Summe einen geringen Effekt auf die Kapazität, da diese auf das Instrument der Mehrarbeit begrenzt sind und Schließtage beinahe nicht benötigt werden (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.2, 5; MX-SI\_DK\_11, S.2, 5). Prinzipiell kann die Steuerung der intern numerischen Flexibilität in beiden Werken als identisch interpretiert werden, mit marginalen tarifvertraglichen Abweichungen (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Die größte Wirkung konnte durch die Nutzung von befristeten Arbeitskräften erzielt werden, mit massiver Anwendung in Santiago Tianguistenco und moderater Ausprägung in Saltillo. Insbesondere in letzterem Werk ist theoretisch eine sehr große Bandbreite extern numerischer Flexibilität durch die tarifvertraglich festgelegte Quote zur Arbeitnehmerüberlassung verfügbar. Instrumente der extern numerischen Flexibilität, insbesondere Befristungen, werden sowohl im Rahmen der Taktsteuerung in Santiago Tianguistenco, als auch im Kontext der strukturellen Schichtmodellwechsel genutzt. Negative Flexibilitätsbandbreiten abseits struktureller Personalmaßnahmen und der seltenen Schließtage existieren nicht (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.2, 5; MX-SI\_DK\_11, S.2, 5).

Innerhalb der letzten Jahre erlebte das Werk in Saltillo einen kontinuierlichen Aufbau der Belegschaft von etwa 900 Mitarbeitern im Jahr 2010 bis auf ca. 3.000 Beschäftigte in 2015 (vgl.

MX-SI\_IP-FL\_06). Insofern werden unbefristete Einstellungen, bzw. Übernahmen zum weiteren Aufbau des Werks in kontinuierlicher Weise getätigt. In Santiago Tianguistenco wird die Option ausschließlich bei längerfristigem Bedarf genutzt, da dort primär über den personellen Flexibilitätspuffer befristeter Mitarbeiter gesteuert wird (vgl. MX-Sn\_IP-FL\_05). Im Falle einer Kapazitätsreduzierung erfolgt zunächst der Abbruch der fortlaufenden Einstellungen in Saltillo, zuzüglich zur Nutzung der natürlichen Fluktuationsrate. Massenentlassungen stellen das letzte Mittel dar (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06). Im Rahmen des ökonomischen Abschwungs in der NAFTA-Region ab Anfang des Jahres 2016 wird in beiden Werken eine kombinierte Reduzierung befristet und unbefristet beschäftigter Mitarbeiter durchgeführt. Diese Maßnahmen entstammen einer Unternehmensentscheidung nach eingehender Beratung mit den Gewerkschaften. Insofern können beide Beschäftigtengruppen tendenziell als volatil angesehen werden, trotz der Etablierung flexibler Randbelegschaften (vgl. MX-Sn\_DK\_10, S.15; MX-SI\_DK\_11, S.15). Die folgende Tabelle 44 zeigt die Elemente der vier Flexibilitätsdimensionen sowie Implikationen der praktischen Flexibilitätsstrategie.

Tabelle 44: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Mexiko)

VoC-Modell/ Entwicklung		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional
Mexiko	DME / LME	<b>Geringe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrarbeit (definitiv)</li> <li>- Fixierte Schichtmodelle</li> <li>- Strukturelle Variabilität Schichtmodelle</li> <li>- Schließtage (mit Lohnwirkung)</li> <li>- Schichtverkürzungen (ohne Lohnwirkung)</li> </ul>	<b>Geringe Ausprägung:</b> <b>Toyot. Arbeitsorganisation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilautonome Gruppenarbeit</li> <li>- Job Rotation</li> <li>- Verleihungen/Versetzungen</li> <li>- Abordnungen (selten)</li> </ul> <b>Qualifizierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführungsqualifizierung (Arbeiter)</li> <li>- On-the-job Schulungen</li> <li>- Interne Trainingszentren</li> <li>- Voraussetzung Fachausbildung Spezialisten (extern)</li> <li>- Spezialistenqualifizierungen</li> </ul>	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befristungen (Probezeit &amp; Flexibilitätspuffer)</li> <li>- Unbefristete Übernahmen</li> <li>- (Massen-)Entlassungen mit Abfindung (betriebsbedingt)</li> <li>- Arbeitnehmerüberlassung (Angestellte)</li> </ul>	<b>Produktionsstandort:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Follower-Märkte</li> <li>- Kapazitätserweiterung Netzwerk mit USA</li> <li>- Reine Produktionswerke</li> <li>- Erschließung regionaler Markt</li> <li>- Moderate Produktkomplexität</li> <li>- Geringe Variantenvielfalt</li> <li>- Produktionssystem als Konzernstandard</li> <li>- Nutzung Arbeitskostenvorteile</li> </ul>
		<b>Praktische Flexibilitätsstrategie (Low road – Außenorientiert)</b>			
		<b>Standardisierte Massenproduktion bei geringer/mittlerer Komplexität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primäre Nutzung intern numerischer Instrumente: Mehrarbeit</li> <li>- Volatile Kern- und Randbelegschaft: Massive Einstellungen &amp; Entlassungen möglich</li> <li>- Hohe Ausprägung flexibler Beschäftigung für Probezeit und als Flexibilitätspuffer</li> <li>- Toyotistische Arbeitsorganisation durch Konzernzentrale für basale Personaleinsatzflexibilität</li> <li>- Geringer Stellenwert Qualifikation: Maßnahmen vorwiegend für notwendigen Personalausgleich</li> <li>- Arbeitgeberfreundliche Gewerkschaften mit geringer Einflussnahme Flexibilitätssteuerung</li> <li>- Verhandlungen in der Regel auf argumentative Überzeugung reduziert (unproblematisch)</li> <li>- Geringe Regelungsdichte und gewerkschaftliche Mitspracherechte durch schlanke Tarifverträge</li> <li>- Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen (jeweils wenige Tage) &amp; Abstimmung mit Gewerkschaft abhängig</li> <li>- Intern numerische/funktionale Maßnahmen kurz-/mittelfristig genutzt</li> <li>- Extern numerische Maßnahmen mittel-/langfristig genutzt</li> </ul>			

(Eigene Darstellung)

Die primären Restriktionen der betrieblichen Kapazitätssteuerung werden durch die Arbeitsgesetze gesehen. Die Gewerkschaft hingegen repräsentiert die Meinung der Mitarbeiter und zeigt sich überwiegend kooperativ und verständnisvoll gegenüber dem Unternehmen (vgl. MX-SI\_IP-FL\_06).

Die Gestaltung der intern funktionalen Flexibilitätsdimension, insbesondere mit Hinblick auf den relativ geringen Stellenwert von Qualifikation und Qualifizierung, unterstützt die Strategie flexibler Belegschaften. So sind Produktionsmitarbeiter bei Bedarf leicht ersetzbar. Der Flexibilitätsmodus liegt auf der Ausnutzung von Kostenvorteilen an den mexikanischen Standorten und Erreichung eines maximalen Produktionsniveaus im Rahmen der ‚verlängerten Werkbank‘, flankiert durch geringere Löhne, verglichen mit dem US-amerikanischen Kontext, jedoch als Anziehungspunkt über dem regionalen Durchschnitt. Auch die Gestaltung der industriellen Beziehungen unterstützt diese Strategie. Im direkten Vergleich zu den Schwesterwerken herrschen eine geringere tarifvertragliche Regelungsdichte und höhere Entscheidungsfreiheit des Unternehmens zur betrieblichen Flexibilitätssteuerung vor dem Hintergrund der arbeitgeberfreundlichen Gewerkschaften, sodass in Summe eine Low road-Strategie ersichtlich wird.

### **6.3.6) Japan: Diversifiziertes Instrumentarium und vielschichtige Koordinationsformen**

Das Werk in Kawasaki K1 wurde 1943 gegründet (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.15). Es bildet die nationale Zentrale für die Marke *Fuso*, als auch das einzige Montagewerk in Japan und zählt zur Region Trucks Asia. Mit einer Belegschaft von etwa 3.000 Mitarbeitern stellt es im internationalen Vergleich ein mittelgroßes Werk dar. Die Zusammensetzung besteht mit 1.500 Personen überwiegend aus festangestellten Arbeitern, ca. 1.000 Angestellten sowie etwa 500 flexibel Beschäftigten (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; IN-GI\_DK\_12, S.16). Weiterführend gibt es die Werke Kawasaki K2, Nakatsu und Kitsuregawa mit kleinen Belegschaften bis zu 750 Mitarbeitern in ersterem. Diese dienen der Fertigung von Bussen oder Aggregatekomponenten und wurden nicht in die Betrachtung mit aufgenommen (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01).

Am Standort Kawasaki K1 werden leichte bis schwere Fahrzeuge sowie Motoren, Getriebe und Achsen gefertigt. Wie üblich beinhaltet das Werk einen Rohbau zur Hausteilefertigung, als auch die Lackierung. Dergestalt existieren sowohl getaktete Montage-, als auch mechanische Fertigungsbereiche. Erstere beinhalten den Fahrerhausaufbau sowie die Endmontage der Fahrzeuge (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; IN-GI\_DK\_14, S.15). Die maximale Produktionskapazität liegt bei etwa 120.000 Fahrzeugen pro Jahr (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.32). Dabei sind zerlegte Teilesätze für Zollvergünstigungen mit inbegriffen. Die Montage kompletter Fahrzeuge umfasst eine Jahresproduktion 90.000, wodurch die Ausbringung mit Wörth vergleichbar wird (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01). In Kawasaki K1 werden mit dem Fuso Super Great, Fighter, Canter und Kazet vier unternehmenseigene Modelle sowie der Nissan NT450 Atlas als hausfremdes Produkt gefertigt (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.2).

Weiterführend beinhaltet Kawasaki K1 ein Forschungs- und Entwicklungszentrum für Hybridtechnologie und IT. Dementsprechend besitzt der Standort eine zentrale Funktion innerhalb des Konzerns als Kompetenzzentrum für leichte LKW und Hybridantriebe (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.7).



### **6.3.6.1) Industrielle Beziehungen: Konsensorientierung und wachsende Opposition**

Gewerkschaftsführung und Unternehmensleitung begegnen sich bei Fuso auf Augenhöhe, was ein ausbalanciertes Machtverhältnis voraussetzt. Obwohl sie durch das Unternehmen ausgewählt wird, bildet die Gewerkschaft eine starke Opposition und zeigt Verhandlungsstärke im betrieblichen Alltag. Hieraus resultieren oftmals langwierige und komplizierte Kommunikations- und Kooperationsprozesse (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Allgemeine Maßgabe bleibt die Wahrung des gegenseitigen Respekts im Rahmen von Verhandlungen für eine gemeinsame Problemlösung zugunsten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Obgleich die Beziehungsstruktur zwischen Unternehmen und Gewerkschaft im Verlauf der Jahre als stabil beschrieben wird, lässt sich eine wachsende Opposition feststellen, wodurch sich das Verhältnis als zunehmend schwierig gestaltet (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Im Rahmen der lokalen industriellen Beziehungen kann der Einfluss der Konzernzentrale die Gestaltung der kooperativen und verständnisbasierten Zusammenarbeit beeinträchtigen. So müssen bei Verhandlungen mit der Gewerkschaft auch die Positionen und Anforderungen aus Deutschland berücksichtigt werden, welche nicht immer zur japanischen Kultur passen. Ein Beispiel wird mittels eines internationalen Personalaustauschsystems in Abschnitt 6.3.6.4.3 beschrieben. Dies führt in der Praxis zu Rechtfertigungssituationen und unternehmensseitigen Verpflichtungen mit geringen Möglichkeiten zur Abweichung oder lokalen Anpassung. Dementsprechend müssen die zentralen Weisungen auch gegen den Widerstand der Gewerkschaft befolgt werden (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

#### **6.3.6.1.1) Unternehmensexterne Gestaltung: Nationale Koordinationsstrukturen**

Die höchste Ebene der arbeitnehmerseitigen Interessenvertretung bildet die ITUC als internationaler Gewerkschaftsdachverband. Dieser gehört die JTUC an, welche die nationale, branchenübergreifende *Gewerkschaftskonföderation Japans* darstellt. Die JAW als *nationaler Gewerkschaftsverband japanischer Automobilarbeiter* ist Mitglied in der JTUC. Diese Institutionen sind unternehmensextern organisiert (vgl. JP-Kw\_FB-IB\_02; JP-Kw\_DK\_16, S.4; JP-Kw\_DK\_17, S.9). Hierunter befindet sich der MMWF (*Mitsubishi Motors Arbeiterverband*) als Mitglied der JAW mit sechs untergeordneten Unternehmensgewerkschaften, welche nach Sparten innerhalb der *Mitsubishi keiretsu* organisiert sind (vgl. JP-Kw\_DK\_16, S.4; JP-Kw\_DK\_17, S.9). Tarifverhandlungen finden ausschließlich zwischen dem Unternehmen und der Gewerkschaften ohne eine direkte Beteiligung der übergeordneten Institutionen statt. Jedoch erfolgt eine indirekte Koordination und Steuerung der Gewerkschaften innerhalb der Automobilindustrie sowie deren Verhandlungsstrategien durch die branchenweite Politik der JAW, sodass hierdurch die Arbeitsbedingungen innerhalb der Unternehmen mitbestimmt werden (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04; JP-Kw\_DK\_10).

Auf Arbeitgeberseite besteht eine vergleichbare institutionelle Repräsentationsstruktur. Die höchste Ebene bildet der *japanische Arbeitgeberverband* (JBF). Die darunterliegende JAMA

(*Japan Automobile Manufacturing Association*) stellt die Arbeitgebergewerkschaft der japanischen Automobilindustrie dar (vgl. JP-Kw\_FB-IB\_02; JP-Kw\_DK\_17, S.9). Ihr gehören alle bekannten, japanischen Unternehmen des Industriezweigs an. Dergestalt werden gemeinsame Treffen zum Informationsaustausch durchgeführt, welche sich aus den Vorsitzenden der unternehmensseitigen Gewerkschaftsstrukturen sowie der Führung der JAMA zusammensetzen. Dabei werden politische Strategien und Positionen diskutiert. Die JAMA ist demnach eine Organisation mit koordinierender Einflusswirkung auf die Branche (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Weiterführend existieren separate Gruppenstrukturen großer Unternehmen in Japan. Diese werden *Keidanren* genannt und bedeuten einen nationalen Zusammenschluss, als auch eine Repräsentation der größten Arbeitgeber. Hierzu zählt beispielsweise Canon. Deren Führung wechselt nach einigen Jahren. Das Netzwerk besitzt eine Lobbyfunktion gegenüber der Gesetzgebung und dient der Entscheidungsfindung zu makroökonomischen Richtungssetzungen. An diese Strukturen sind auch kleinere Organisationen nach Branchen angegliedert. Hierdurch entsteht ebenso eine Beeinflussung der Lohnverhandlungen bei Fuso durch den Einbezug der Positionierung der JAMA, welche wiederum durch die Keidanren beeinflusst wird, da beide Institutionen eine enge Kooperation und Koordination pflegen. Insgesamt stellt Keidanren ein umfassendes und einflussreiches Netzwerk von Arbeitgebern dar, mit starker Wirkung auf die gesamte japanische Ökonomie und institutionelle Struktur (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Jedoch sollte diese Gruppenstruktur nicht mit den in Abschnitt 4.1.2 dargestellten keiretsu verwechselt werden, die separate Zusammenschlüsse großer Unternehmen, bzw. ganzer Wertschöpfungsketten darstellen. Nichtsdestoweniger können die Spitzen solcher keiretsus auch Mitglieder der Keidanren sein. Fuso war vor Eintritt in den Daimler-Konzern Mitglied in der Mitsubishi Motors-keiretsu, organisiert um die Mitsubishi Trust Bank. Diese Unternehmensgruppe wurde offiziell aufgelöst, als Teil der in Abschnitt 4.1.2 beschriebenen Liberalisierungsbewegung. Somit ist Fuso kein direktes Mitglied solcher Strukturen, jedoch noch immer mit involviert in die Mitsubishi-Gruppe, welche einen geringeren Bestand an Unternehmensanteilen hält. Die Majorität besitzt der Daimler-Konzern. Trotz der Auflösung bestehen die monopolistischen Strukturen inoffiziell weiter. So ist Fuso noch in die Koordinationsbeziehungen eingebunden. Beispielsweise ist kein Wechsel der Hausbank außerhalb der Mitsubishi Trust Bank realisierbar, wodurch sich in der Praxis Konfliktlinien mit der Daimler-Struktur und deren Interessenlagen ergeben können (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

#### 6.3.6.1.2) Unternehmensinterne Gestaltung: Exklusive Unternehmensgewerkschaft

Die exklusive Repräsentation der Arbeitnehmerseite in Japan findet durch Unternehmensgewerkschaften statt (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05; JP-Kw\_DK\_16, S.3). So existiert bei Fuso die *Mitsubishi-Fuso Arbeitergewerkschaft* (MFUW). Diese setzt sich in Kawasaki K1 aus 20 bis 30 vom Unternehmen ausgewählten Gewerkschaftsvertretern aus dem Kreis der Belegschaft zusammen. Einen gesonderten Betriebsrat gibt es nicht (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Die Organisation der MFWU erstreckt sich über die Zentralstelle in Kawasaki K1 sowie sieben weitere Zweigstellen in den anderen Werken. Diese insgesamt acht Büros werden von der Zentralverwaltung der MFWU koordiniert (vgl. JP-Kw\_DK\_16, S.14; JP-Kw\_DK\_10; JP-Kw\_IP-IB\_04). Das Repräsentationsgebiet umfasst mit den beiden Standorten Kawasaki K1 und K2, Nakatsu-Atsugi, Kitsuregawa, Toyama und dem technischen Trainingszentrum in Osaka Nanko alle Mitarbeiter von Fuso unter einer gemeinsamen Organisation (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Des Weiteren ist die MFWU in zwei Ebenen strukturiert. Das Top-Exekutivkomitee beinhaltet die Gewerkschaftsführung mit dem Präsidenten, dem Vize-Präsidenten, als auch einem Generalsekretär. Das darunterliegende Exekutivkomitee untergliedert sich in verschiedene Fachgremien mit untergeordneten Subkomitees. Zusätzlich zu dieser Organisationsstruktur werden spezielle Gewerkschaftsmitglieder nach Zustimmung des Unternehmens zu JAW (Gewerkschaftsdachverband) oder der MMWF (Gewerkschaftsverband) entsendet (vgl. JP-Kw\_DK\_16, S.5; JP-Kw\_RW-TV\_05).

Die Gewerkschaftsmitgliedschaft bei Fuso ist für alle Mitarbeiter verpflichtend. Bei Austritt erfolgt gleichzeitig die Kündigung (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Dies betrifft alle Beschäftigten in Normalarbeitsverhältnis sowie *Age Associates*, welche in Abschnitt 6.3.6.3.2 erläutert werden. Diese Personengruppen fallen als Gewerkschaftsmitglieder in den Geltungsbereich des Tarifvertrags. Teilzeitkräfte und befristet Beschäftigte sind nicht eingeschlossen (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Führungskräfte, Manager, medizinisches Personal, als auch Mitarbeiter in Probezeit sind ebenso von der Repräsentation ausgenommen. Dieser Personenkreis beruht auf einer gesetzlichen Definition, als auch der Konkretisierung durch Unternehmen und Gewerkschaft in den Verhandlungen (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Dergestalt ergibt sich in Kawasaki K1 ein gewerkschaftlicher Organisationsgrad von 100% der Arbeiter und Angestellten in Normalarbeitsverhältnis (vgl. JP-Kw\_FB-IB\_02).

Die ausgewählten Gewerkschaftsvertreter sind entweder vollständig oder teilweise zur Durchführung von Gewerkschaftsaktivitäten freigestellt. Die konkrete Behandlung sowie der Freistellungsgrad obliegen den Verhandlungen zwischen den Tarifparteien. Unabhängig davon behalten die Personen ihren regulären Mitarbeiterstatus und werden nach Amtende wieder in ihren ursprünglichen Funktionen eingesetzt. Außerdem besteht eine Meldepflicht gegenüber dem Arbeitgeber bei Veränderungen der personellen und funktionellen Struktur innerhalb der Gewerkschaft (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05).

Die Tarifverhandlungen finden ausschließlich zwischen dem Unternehmen MFTBC und der Gewerkschaft MFWU statt und sind in drei Ebenen unterteilt (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Insgesamt werden ein Rahmentarifvertrag für das gesamte Unternehmen sowie Konkretisierungen für die Zweigstellen verhandelt (vgl. JP-Kw\_DK\_10). Die oberste Ebene bildet die zentrale Leitungskonferenz *Chukeikyo*. Dieser gehören Vertreter des internationalen Leitungskreises des Konzerns, eventuell themenabhängig Fachbereichsleitungen und die HR-Leitung auf Unternehmensseite sowie die Exekutivmitglieder der Gewerkschaft an. Verhandelt werden allgemeine Konditionen und Lohnsteigerungsraten. Die darunter liegende Ebene *Chuseii* besteht

aus der MFTBC-Leitung, dem oberen oder mittleren HR-Management und MFWU-Exekutivmitgliedern. Dabei werden Themen der Organisationsstruktur, des Produktions- und Vertriebsplans mit strategischer Wirkung verhandelt. Die unterste Ebene bildet die *Churoui* aus der HR-Leitung von MFTBC, bzw. mittlerem Management und MFWU-Exekutivmitgliedern (vgl. JP-Kw\_DK\_16, S.7ff). Hierbei werden Vergütungsaspekte der Standorte sowie Arbeitskonditionen diskutiert (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_06).

Wie in Abschnitt 4.1.3 angemerkt, finden Tarifverhandlungen in Japan im Rahmen der *Spring Talks* jeden Frühling ab März in allen Unternehmen statt. Diese werden auf Führungsebene geführt und thematisieren ausschließlich Gehälter, Boni und Lohnsteigerungen. Diese Entgelt-runden sind organisatorisch von den rein unternehmensspezifischen, qualitativen Tarifverhandlungen getrennt. Die MFWU, als zentrale Gewerkschaft, repräsentiert dabei außerdem die gesamte Region. Zunächst werden die Vorschläge der HR-Leitung an die Gewerkschaft übermittelt, wodurch sich die Richtung der Verhandlungsöffnung im internationalen Vergleich als einzigartig darstellt. Nach einem Austausch beider Positionierungen beginnen die Verhandlungen. Vor den offiziellen Gesprächen finden inoffizielle Treffen beider Tarifparteien statt, in welchen die Verhandlungsrichtung vorentschieden wird. Der offizielle Teil als zweite Phase stellt eher eine Formalität dar (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Alle Themen der Agenda werden zur Beschlussfassung in einem zeitaufwändigen Prozess über alle drei genannten Verhandlungsebenen kommuniziert und abgestimmt (vgl. JP-Kw\_DK\_16, S.6). Während der Verhandlungen in 2015 wurden für MFTBC das Pensionssystem, die Definition interner Problemlöseprozesse, die Gleichbehandlung der Mitarbeiter im Rahmen der Reisekostenpauschale, eine Erhöhung der Bildungszuschüsse für Weiterbildungen von Mechanikern in der Fuso-Akademie sowie eine gemeinsame Mobilitätspolitik mit DICV in Indien auf die Agenda gesetzt (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Letztere wird in Abschnitt 6.3.6.4.3 beschrieben. Weitere Themen sind Arbeitszeiten und Mehrarbeit im Rahmen der Produktionsplanung, Umstrukturierungen, Arbeitskonditionen, Kündigungsregelungen, Urlaubsansprüche oder Feiertagsarbeit (vgl. JP-Kw\_DK\_17, S.7; JP-Kw\_DK\_07, S.3). Die resultierenden Tarifverträge bilden die einzigen unternehmensspezifischen Vereinbarungen und Regelwerke. Ergänzende Bestimmungen zur Konkretisierung oder Anwendung können während der Laufzeit des Tarifvertrags bereichsspezifisch mit der Gewerkschaft ausgehandelt werden (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_06).

Die Aufgaben der Gewerkschaft stellen im Betriebsalltag den Schutz der Mitarbeiter sowie die Überwachung der Einhaltung des Tarifvertrags, als auch der gesetzlichen Bestimmungen dar. Dergestalt erfolgt eine intensive Involvierung als Vermittler zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber in Problemlöseprozessen zwischen den Betriebsparteien (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Beratungen und Verhandlungen finden zu Inhalten des Tarifvertrags, bzw. dessen Anwendung statt, zu weiterführenden Themen mit beidseitiger Relevanz ohne einen expliziten Bezug zum Tarifvertrag sowie zu bereichsspezifischen Inhalten als Konkretisierung und Detaillierung. Die Teilnahme der Gewerkschaftsmitglieder an Gewerkschaftsveranstaltungen erfolgt ausschließlich nach Zustimmung des Unternehmens ohne Bezahlung. Damit finden deren gewerkschaftspolitische Aktivitäten außerhalb der regulären Arbeitszeit statt (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05).

Die gewerkschaftlichen Mitwirkungsrechte zu innerbetrieblichen Themen werden in den Tarifverhandlungen festgelegt. Dergestalt existieren vorwiegend Beratungs- und Zustimmungsrechte, wodurch sich die Gewerkschaft in der Praxis als starke Opposition darstellt. Grundsätzlich nimmt diese eine Beratungsfunktion gegenüber dem Unternehmen ein. Bei auftretenden Forderungen oder Vorschlägen erfolgen themenbezogene Verhandlungen zwischen den Betriebsparteien. Die Mitwirkungsrechte umspannen Änderungen von Arbeits- und Betriebszeitmodellen, das Volumen und die Leistung von Mehrarbeit, die Ansage von Schließtagen mit Lohnreduzierung, kollektive Verschiebungen arbeitsfreier Tage, die Einführung und Gestaltung von Arbeitszeitkonten, Personalbewegungen innerhalb des Unternehmens sowie Rekrutierungen und Kündigungen von Gewerkschaftsmitgliedern oder die Durchführung von Disziplinarmaßnahmen (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05; JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_10). Eine detailliertere Beschreibung findet in den folgenden Abschnitten statt.

Die Kommunikation und Kooperation der Betriebsparteien ist in eine gremiale Struktur gegliedert, organisiert nach Fachgebieten und bestehend aus Führungskräften als Unternehmens- und Mitarbeitern als Gewerkschaftsvertreter. Darin finden Diskussionen zu Themen mit kollektiven Effekten auf die Belegschaft statt, wie Vergütungsaspekte, Arbeitszeiten oder Personalbewegungen. Das höchste Beratungsorgan stellt das *Leitungskomitee* dar, zuständig für strategische Themen oder unternehmenspolitische Rahmensetzungen mit werksübergreifender Geltung. Die zweite Ebene bilden das *zentrale Produktions-*, als auch ein *Arbeiterkomitee* auf Unternehmensebene. Ersteres ist verantwortlich für strategische Basisdefinitionen der Produktions- und Kapazitätsplanung sowie Betriebszeiten. Letzteres vereinbart Standards zu Vergütung oder funktionalen Personalbewegungen. Hierunter liegt die dritte, lokale Gremienstruktur, welche sich aus *Produktions- und Arbeiterkomitees* an den Standorten zusammensetzt. Erstere befassen sich mit Inhalten der Produktionsplanung oder organisatorischen Veränderungen an den jeweiligen Standorten. Letztere sind verantwortlich für die konkrete Definition von örtlichen Arbeitsbedingungen, Vergütungsthemen und Boni. Den letzten beiden Ebenen unterstehen *themenspezifische Subkomitees*, die bei Bedarf eingerichtet werden, wie beispielsweise zur Arbeitssicherheit, ein Produktions- oder Vertriebssubkomitee sowie freiwillige Wohlfahrts-, Sport- oder Kultursubkomitees. Die jeweiligen Strukturen an den Standorten obliegen der Vereinbarung der Betriebsparteien. Die diskutierten Inhalte können sowohl auf eine höherliegende Ebene zur Lösungsfindung eskaliert, als auch nach unten delegiert werden. Die Verhandlungen der Komitees finden während der Arbeitszeiten statt (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05; JP-Kw\_DK\_07, S.3; JP-Kw\_RW-TV\_06). Grundsätzlich werden, neben den Tarifverträgen, alle Verhandlungsergebnisse oder Diskussionsprotokolle der Komitees schriftlich festgehalten und besitzen bindende Wirkung (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Mündliche Absprachen entstehen lediglich im Rahmen der ersten Phase der Tarifrunden zwischen Mitgliedern des Top-Managements und der Gewerkschaftsführung. Diese werden weder dokumentiert, noch kommuniziert (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Insgesamt wird das Verhalten der Gewerkschaft gegenüber dem Unternehmen als tendenziell aggressiv bewertet. In der Regel nimmt diese Einstellung bei japanischen Gewerkschaften mit der Unternehmensgröße zu. So entstehen harte und emotionale Verhandlungssituationen,

insbesondere bei Themen, welche die Beschäftigtengruppe der Arbeiter tangieren. Dabei tritt die Gewerkschaft eher protektionistisch auf, da für Arbeiter schlechtere Arbeitsbedingungen herrschen, bei geringerer Entlohnung im Vergleich zu Angestellten (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Aus diesem Grund konnte bisher kein Arbeitszeitkonto für Arbeiter eingeführt werden, wie noch in Abschnitt 6.3.6.2.3 erläutert wird (vgl. JP-Kw\_ML\_24). Damit ist die Überzeugung der Gewerkschaft von den Beweggründen und Sichtweisen des Unternehmens in Verhandlungen eher schwer zu erreichen, wodurch sich je nach Themenfeld langanhaltende Diskussionen ergeben können (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Im Grundsatz herrscht jedoch eine vertrauensbasierte und respektvolle Zusammenarbeit beider Betriebsparteien vor, welche als ausbalanciertes Kooperationsverhältnis bezeichnet wird, vor dem Hintergrund der gemeinsamen Ziele des Unternehmenserfolgs und einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen (vgl. JP-Kw\_DK\_16, S.9; JP-Kw\_DK\_07, S.3).

### **6.3.6.2) Intern numerische Flexibilität: Hohes Flexibilitätspotential durch Mehrarbeit**

Die Grundlage zur Gestaltung von kollektiven Betriebszeitmodellen bildet die arbeitsvertragliche Arbeitszeit. Auf Basis des japanischen Arbeitszeitgesetzes erfolgt deren Festlegung im Rahmen des Standardtarifvertrags *36 Kyoutei*. Dementsprechend besteht ein System der Jahresarbeitszeit, welche verbindlich 1.952 Stunden beträgt, ohne den Einbezug kapazitätserhöhender Maßnahmen (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.9). Daraus ergibt sich eine monatliche Regelarbeitszeit von 166,66 Stunden, was die Basis für die Produktionsplanung darstellt. Abweichungen müssen dann im Jahresverlauf ausgeglichen werden (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Die Berechnung der jährlichen Produktionszeit wird kalkuliert mit 244 Nettoarbeitstagen pro Mitarbeiter, abzüglich Wochenenden, Feiertagen und sonstigen tarifvertraglich vereinbarten Schließtagen (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05; JP-Kw\_FB-FL\_01).

Die Standardarbeitszeit per Tarifvertrag ist auf 40 Stunden pro Woche und acht Stunden am Tag festgelegt. Zuzüglich sind Pausenzeiten von 45 Minuten bis zu einer Stunde etabliert, abhängig von der jeweiligen Schichtzeit (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_RW-TV\_05). Per Arbeitszeitgesetz ist eine maximale tägliche Arbeitszeit von zehn Stunden definiert, wie auch in Deutschland oder Brasilien (vgl. JP-Kw\_FB-IB\_02). Ziel des Tarifvertrags ist die Erreichung der wöchentlichen Regelarbeitszeit im Jahresdurchschnitt. Die festgelegte Höchstarbeitszeit ist auf 48 Wochenstunden festgelegt, analog zu den deutschen gesetzlichen Regelungen (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Ruhezeiten zwischen Arbeitseinsätzen gibt es in Japan nicht. Es bestehen keine Formen der arbeitsvertraglichen Arbeitszeitflexibilität, weder für Arbeiter, noch für Angestellte. Mögliche Maßnahmen zur Abweichung vom Standard sind rein kollektiver Natur und bedürfen einer Vereinbarung mit der Gewerkschaft (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_DK\_07, S.9).

Teilzeitarbeit ist sowohl für Arbeiter, als auch Angestellte nach Einverständnis des Vorgesetzten möglich, beispielsweise im Rahmen von privaten Betreuungsaufgaben (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.9). Die regelmäßige Wochenarbeitszeit kann zwischen zwölf und 40 Stunden betragen (vgl.

JP-Kw\_FB-FL\_01). In der Praxis werden solche Modelle nur selten von festangestellten Mitarbeitern in direkten Bereichen genutzt, sondern sind eher für befristete *Age Associates* relevant, welche in Abschnitt 6.3.6.3.2 erläutert werden. Die Anwendung erfolgt überwiegend in Instandhaltungsbereichen, nicht an den Produktionslinien, da die Mitarbeiter aufgrund von zusätzlichem organisatorischen Aufwand für den Vorgesetzten zum Personalausgleich zögern (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_07, S.9). Bei Angestellten wird das Instrument der Teilzeitarbeit regelmäßig genutzt und als wichtig angesehen (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01). Tabelle 45 zeigt die tatsächlichen Arbeitszeiten am Standort Kawasaki K1 mit Datenstand für das Jahr 2014.

Tabelle 45: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standort Japan)

Standort	Jahresarbeitszeit ( $\bar{\varnothing}$ in h)	
	Arbeiter	Angestellte
Kawasaki K1	2.059	1.795

(Eigene Darstellung nach JP-Kw\_DK\_07, S.2)

Die Divergenz der Arbeitszeiten im Vergleich zur definierten Standardjahresarbeitszeit impliziert Maßnahmen zur unterjährigen Anpassung, jeweils mit Möglichkeiten in beide Richtungen. Bei Arbeitern wird die Anwendung von Mehrarbeit ersichtlich, wie in Abschnitt 6.3.6.2.2 erläutert und bei Angestellten die Nutzung eines Gleitzeitsystems auf Kontenbasis, welches in Abschnitt 6.3.6.2.3 vorgestellt wird, sowie Teilzeitarbeit.

#### 6.3.6.2.1) Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle

Schichtmodelle und Schichtzeiten stellen im Werk Kawasaki K1 ein direktes Ergebnis der Jahresproduktionsplanung dar, welche zum Jahresanfang den Betriebszeitkalender in Abstimmung mit der Gewerkschaft festlegt. Saisonale Schwankungen werden mittels Mehrarbeitsplanung mit eingerechnet, wobei unterjährige Anpassungen möglich sind (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Am Standort wird die Fahrzeugproduktion auf zwei Montagebänder aufgeteilt, die unterschiedliche Betriebszeitmodelle beinhalten. Die Fertigung leichter Modelle geschieht im regulären 2-Schicht-Betrieb mit acht Stunden pro Schicht an fünf Tagen in der Woche von Montag bis Freitag (vgl. JP-Kw\_DK\_13, S.10). Dadurch ergibt sich eine wöchentliche Standard-BNZ von 80 Stunden. Das Montageband für mittlere und schwere Fahrzeuge operiert im 1-Schicht-Betrieb, woraus bei gleichen Konditionen eine BNZ von 40 Wochenstunden resultiert (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_ML\_20). Eine Abweichung von den üblichen Schichtzeiten bildet das Betriebszeitmodell in der mechanischen Fertigung, welche im 2-Schicht-Betrieb mit einer Schichtlänge von 9,5 Stunden an fünf Tagen operiert (vgl. JP-Kw\_DK\_13, S.10). Diese Modelle sind im Wettbewerbsvergleich üblich und gleichen den deutschen BNZ-Standards im Montagewerk Wörth, bzw. den US-amerikanischen Standorten Cleveland und Mount Holly (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.3). Das Werk Kawasaki K1 verfährt dementsprechend im regulären 2-Schicht-Betrieb (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Die Schichtorganisation entspricht dabei den Standardmodellen der Wettbewerber Isuzu und Nissan Diesel. Das Alleinstellungsmerkmal ist allerdings die Nutzung von Arbeitszeitkonten in Angestelltenbereichen (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.3).

Die Bandbreite der Betriebszeitmodelle umfasst eine oder zwei Schichten zwischen acht bis zehn Stunden an fünf oder sechs Arbeitstagen in der Woche. Entsprechend kann der Betrieb in Kawasaki K1 auf sechs Produktionstage ausgeweitet werden (vgl. JP-Kw\_ML\_20). In Kombination ergibt sich daraus eine optionale BNZ von 120 Wochenstunden (vgl. JP-Kw\_DK\_08). Diese kann ergo zwischen 40 Stunden im 1-Schicht-Betrieb und langfristig 108 Stunden im 2-Schicht-Modell variieren. Die maximale Ausprägung ist von den degressiven, gesetzlichen und insbesondere tarifvertraglichen Mehrarbeitsregelungen, welche in Abschnitt 6.3.6.2.2 erläutert werden, an die Fristigkeit der Kapazitätserhöhung gekoppelt. Das absolute Maximum beträgt theoretisch 126 Stunden für eine Woche. Im Monatsdurchschnitt können 116,9 Stunden, im Quartalschnitt 109,5 Stunden und im Jahresdurchschnitt noch 102,1 Stunden pro Woche erreicht werden (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01).

Änderungen des gesamten Schichtmodells bedürfen Verhandlungen mit der Gewerkschaft (vgl. JP-Kw\_DK\_14, S.1f). Ein durchführbares Szenario zur Kapazitätserhöhung in der Montage mittlerer und schwerer Fahrzeuge ist, bei langfristig stabilem Bedarf, die strukturelle Erhöhung auf einen regulären 2-Schicht-Betrieb mit entsprechender Anpassung der Belegschaftsstärke und anschließend eine Erhöhung der BNZ auf neun Stunden Schichtzeit an sechs Tagen (vgl. JP-Kw\_ML\_20). Theoretisch kann auch eine dritte Schicht als Dauernachtschicht eingeführt werden, wodurch ein kontinuierlicher 24-Stunden-Betrieb realisierbar wird (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Nachtarbeit gilt in Japan ab 22:00 Uhr. Während des Erhebungszeitraums arbeiten nur wenige Produktionsmitarbeiter in einer ausgedünnten Nachtschicht, deren Besetzung über ein Rotationsverfahren aus Beschäftigten der Früh- und Spätschicht erfolgt (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01). Die Mindestlaufzeit von Arbeitszeitmodellen beträgt jeweils drei Monate (vgl. JP-Kw\_DK\_13, S.10; IN-GI\_DK\_17, S.8).

Zudem sind weitere Alternativmodelle als Kombinationslösungen denkbar, welche zur Anwendung einer Aufnahme in den Tarifvertrag bedürfen und bereits nach der globalen Wirtschaftskrise in 2009/10 durchgespielt wurden. So ist ein Betrieb an vier Tagen möglich mit asymmetrischen Schichtzeiten der Früh- und Spätschicht für acht, bzw. vier Stunden an fünf Tagen. Ein Ausgleich kann über ein Rotationsmodell angestrebt werden, eventuell unterstützt durch Teilzeitverträge mit 20 Wochenstunden. Weiterführend kann ein 1-Schicht-Modell mit zehn Stunden pro Tag von Montag bis Samstag umgesetzt werden oder ein ausgedünnter 2-Schicht-Betrieb über ein Rotationsmodell der Schichtgruppen an fünf Produktionstagen. Insgesamt ergibt sich eine Vielfalt möglicher Gestaltungsformen. Eine bereits im Jahr 2008 durchgeführte interne Studie zur Variabilität von Schichtmodellen erzielte das Ergebnis, dass der reguläre 2-Schicht-Betrieb das Optimum für das Werk Kawasaki K1 darstellt, sowohl hinsichtlich personeller Anpassungsmaßnahmen, als auch bezüglich des entstehenden Verhandlungsbedarfs (vgl. JP-Kw\_DK\_14, S.1f).

Variationen von Schichtmodellen und Schichtzeiten bedeuten unterjährige Anpassungen der Jahresproduktionsplanung (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Insgesamt können Schichtverlängerungen von maximal zwei Stunden über Mehrarbeit realisiert werden. Der Standard beträgt eine Stunde und wird regelmäßig genutzt (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_ML\_20). In diesem Rahmen



wird bei längerfristigem Erfordernis eine Anpassung der Mehrarbeitsplanung notwendig. Dadurch kann theoretisch auch ein 24-Stunden-Betrieb mittels 2-Schicht-System etabliert werden, realisierbar durch die Auffüllung der dreistündigen Pausen zwischen Früh- und Spätschicht mit jeweils bis zu zwei Stunden Mehrarbeit (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.8). In der Praxis sind Schichtverlängerungen allerdings bis neun Stunden üblich (vgl. JP-Kw\_ML\_20). Kollektive Arbeitszeitreduzierungen im Sinne von Schichtverkürzungen hingegen sind praktisch bis zu zwei Stunden pro Schicht auf mindestens sechs Arbeitsstunden realisierbar (vgl. IN-GI\_DK\_17, S.8). Dergestalt besteht per Tarifvertrag in Anlehnung an das japanische Gesetz eine Lohngarantie von mindestens 80% des regulären Gehalts, wodurch sich dieses praktische Limit erklären lässt. Darunter sind Schließtage ökonomisch sinnvoller (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_IP-FL\_03). Schichtverkürzungen implizieren eine gesonderte Vereinbarung mit der Gewerkschaft. Als Gegenlauf im Sinne der Jahresarbeitszeit sind dann Erhöhungen in anderen Monaten notwendig (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_08).

Im Falle von Kapazitätserhöhungen sind ebenfalls Zusatzschichten an Samstagen mit bis zu acht Stunden unter Zahlung von Mehrarbeitszuschlägen möglich (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01). Zuschlagsfreie Samstage schließen dessen Definition als Regelarbeitstag im Schichtmodell per Tarifvertrag ein. Dies kann jeweils für das Folgejahr mit der Gewerkschaft verhandelt werden (vgl. IN-GI\_DK\_17, S.8). Absageschichten und Schließtage stellen Optionen zur Kapazitätsreduzierung dar. Auch hierfür gilt die Mindestvergütung von 80% des regulären Lohns (vgl. JP-Kw\_DK\_13, S.5; JP\_Kw\_IP-FL\_03). Solche Maßnahmen werden im Rahmen der Jahresarbeitszeitplanung als Arbeitszeit gewertet, wenn es sich um tarifvertraglich festgelegte Ausfalltage handelt, sodass keine Obligation zur Nachholung entsteht (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.8). Grundsätzlich sind auch Absageschichten und Schließtage nur nach Verhandlung mit der Gewerkschaft möglich, wie beispielsweise die jährliche Blockschließung von vier Tagen um den Jahreswechsel (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01).

Grundsätzlich können vom Unternehmen nach Vereinbarung mit der Gewerkschaft arbeitsfreie Tage wie Feiertage nach Bedarf verlegt und durch Ersatzruhetage nachgeholt werden (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Dies gilt auch für Samstagarbeit in den Produktionsbereichen durch die Aufnahme als Regelarbeitstag per Tarifvertrag, was auch im Wettbewerbsvergleich eine praktizierte Maßnahme darstellt (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.3). Hierdurch ergibt sich eine kollektive, unternehmensseitige Steuerung der Arbeiter vor dem Hintergrund der Erfordernisse des Produktionsprogramms. Auch die Urlaubnahme dieser Beschäftigtengruppe ist auf drei definierte Zeiträume zu je einer Woche festgelegt (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01). Dergestalt besitzt das Unternehmen die Option zur kurzfristigen Änderung der Betriebszeiten innerhalb der tarifvertraglichen Grenzen als Reaktion auf den tatsächlichen Produktionsbedarf als Anpassung der zu Jahresbeginn festgelegten Rahmenplanung. Dies schließt alle genannten Maßnahmen, wie die Ansage von Arbeitsausfällen oder Zusatzschichten, Schichtverlängerungen oder -verkürzungen, die kollektive Verlegung von arbeitsfreien Tagen sowie die Option zur Arbeitsbereitschaft für ungeplante Ausnahmefälle mit ein. Die Verhandlungen mit der Gewerkschaft besitzen je nach Maßnahme üblicherweise eine Prozessdauer von unter einem Monat (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05; JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_09). Die Steuerungsoptionen der Arbeitszeit stellen keine

unternehmensspezifischen Instrumente dar und werden ebenfalls im Wettbewerbsvergleich angewendet (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.3). Gesondert festgelegte Ankündigungsfristen existieren nicht. Angestellte hingegen besitzen einen höheren Grad an individueller Arbeitszeitsouveränität, welche keine fixierte Urlaubsplanung beinhaltet. Sie können auch an Feiertagen arbeiten und Ausgleichstage im Anschluss in Abstimmung mit dem Vorgesetzten festlegen (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_IP-FL\_03).

Im Rahmen der Taktsteuerung besitzt die Montagelinie für leichte Fahrzeuge eine höhere Flexibilität der Produktionsgeschwindigkeit als die der mittleren und schweren Modelle. Zudem ist in diesem Bereich ein Wechsel von zwei Schichten auf einen 1-Schicht-Betrieb möglich (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.5). Die maximale Taktgeschwindigkeit ist im 2-Schicht-Modell aufgrund der maximalen Kapazitäten der mechanischen Fertigungsbereiche der Achsenfertigung, Lackierung und des Rohbaus zur Produktionsversorgung nicht verfügbar (vgl. JP-Kw\_ML\_20). An der zweiten Montagelinie herrscht hingegen ein eher starres, dauerhaft 1-schichtiges Modell vor, bei einer geringeren Taktgeschwindigkeit (vgl. JP-Kw\_DK\_18, S.1; JP-Kw\_DK\_07, S.6). Für Februar 2016 ist außerdem eine strukturelle Takterhöhung geplant (vgl. JP-Kw\_ML\_19). In der Praxis bleibt die Taktgeschwindigkeit der Montagebänder jedoch stabil und wird nicht als Flexibilitätsinstrument genutzt. Hintergrund ist die Intention zur Fehlervermeidung. Zuletzt wurde der maximale Takt in der Montagelinie leichter LKW zwischen Oktober 2012 und September 2013 gefahren (vgl. JP-Kw\_ML\_20). Taktanpassungen korrespondieren ebenfalls mit der Nutzungsstärke flexibler Beschäftigungsformen, erläutert in den Abschnitten 6.3.6.3.2 und 6.3.6.3.3 (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03).

Arbeiter sind im Ergebnis aufgrund der kollektiven, unternehmensseitigen Steuerung der Produktionsbereiche weniger flexibel als Angestellte. Die Flexibilität der Betriebszeit wird im Werk Kawasaki K1 jedoch als hoch eingeschätzt, da zahlreiche Optionen der Anpassung zur Verfügung stehen (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Schichtverlängerungen und Zusatzschichten werden regelmäßig unter Einhaltung der tarifvertraglichen Mehrarbeitsregeln angewendet. Schichtverkürzungen hingegen werden selten realisiert, da diese schwierige Verhandlungen implizieren. Wichtiger sind Schließtage zur Einsparung von Betriebskosten (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01).

#### *6.3.6.2.2) Mehrarbeit: Definitive Überstunden mit hohen Kontingenten*

Sämtliche Erhöhungen der Arbeitszeiten werden in Produktionsbereichen über das Instrument der Mehrarbeit abgebildet. Zunächst erfolgt die Mehrarbeitsplanung im Rahmen der jährlichen Produktionsplanung. Zusätzlich sind unterjährige Abweichungen möglich, sollten die definierten Volumina nicht zur Realisierung des Produktionsprogramms ausreichen. Solche Änderungen sind per Vereinbarung mit der Gewerkschaft monatlich möglich. Maßgabe ist, dass am Ende des Jahres kein negativer Arbeitszeitsaldo entsteht (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_DK\_09; JP-Kw\_IP-FL\_03). Zusätzlich zur gesetzlich verpflichtenden Vereinbarungserfordernis für Mehrarbeit mit der Gewerkschaft müssen ebenfalls die Mitarbeiter zustimmen (vgl.

JP-Kw\_DK\_07, S.10). Bei Bedarf kann das Unternehmen die Ableistung per Tarifvertrag verlangen (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Grundsätzlich entsteht Mehrarbeit bei allen Belegschaftsgruppen über der arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitszeit, bzw. im Rahmen von Nachtarbeit (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.10).

Die Begrenzung des Mehrarbeitsvolumens erfolgt gestaffelt. Gesetzlich ist ein maximales, monatliches Volumen von 45 Stunden und 360 Stunden pro Jahr festgelegt. Diese Beschränkungen sind durch tarifvertragliche Bestimmungen erweiterbar, die wiederum jährlich im Zuge der Jahresplanung gesetzt werden. Diesbezüglich erfolgt zunächst eine Unterscheidung der Kontingente mit und ohne Arbeit an arbeitsfreien Tagen. Letzteres schließt eine maximale Mehrarbeit von 75 Stunden pro Monat in sechs Monaten des Jahres ein. Im Jahresdurchschnitt dürfen 540 Stunden unter Einhaltung des gesetzlichen Mittelwerts von 45 Stunden pro Monat nicht überschritten werden (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_FB-IB\_02). Unter Einbezug der Arbeitsleistung an arbeitsfreien Tagen ergeben sich divergierende Mehrarbeitsgrenzen. Demnach sind mindestens vier arbeitsfreie Tage pro Monat festgeschrieben. Das monatliche Limit sind 55 Stunden Mehrarbeit, wohingegen bei Erreichen von 60 Stunden eine Anpassung der Jahresplanung erfolgen soll. Im Quartal dürfen 180 Stunden und 360 im Halbjahr geleistet werden. Der Jahreswert beträgt, in Anlehnung an die gesetzlichen Standards, 540 Stunden zur Einhaltung des Gesamtdurchschnitts. Das absolute Maximum ist auf 75 Monatsstunden und 720 pro Jahr definiert. Letzteres impliziert die Einhaltung der 60-Stunden-Grenze ohne Anpassung der Jahresplanung und ist realisierbar durch sechs Monate mit 75 Mehrarbeitsstunden und sechs Monate mit 45 Stunden (vgl. JP-Kw\_DK\_11, S.4). Bezugnehmend auf den starken familialen Kontext der japanischen Kultur besteht eine Ausnahmeregelung für Mitarbeiter mit privaten Betreuungsaufgaben. Diese begrenzt die Mehrarbeitsvolumen auf acht Stunden pro Woche, 24 im Monat und 150 Stunden jährlich (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05).

Die gesetzlichen Zuschläge betragen 25% für geleistete Mehrarbeit und Nachtarbeit. Arbeit an arbeitsfreien Tagen impliziert 30%-ige Zusatzzahlungen. Per Tarifvertrag gelten erweiterte Zuschläge, sodass 30% für Mehrarbeit und Nachtschichten zwischen Montag und Freitag sowie 40% für Arbeit an Wochenenden und sonstigen arbeitsfreien Tagen gelten. Übersteigt die monatliche Leistung von Mehrarbeit ein Volumen von 60 Stunden, müssen ab der 61. Mehrarbeitsstunde 50% Zuschläge gezahlt werden, unabhängig von deren Lage (vgl. JP-Kw\_DK\_11, S.6). Dieses Niveau ist auch im Wettbewerbsvergleich üblich (vgl. IN-Rg\_DK\_18, S.3). Weiterführend müssen Mehrarbeitsstunden in Japan grundsätzlich zum Monatsende vollständig ausgezahlt werden (vgl. JP-Kw\_DK\_08). Dies bedeutet eine ausschließliche Anwendung definitiver Überstunden. Die Akkumulation von Mehrarbeit oder der Ausgleich durch Freizeitäquivalente ist gesetzlich nicht zulässig. Im Zuge von Kapazitätsanpassungen in beide Richtungen stellt die Justierung der Mehrarbeitskontingente den primären Steuerungsmechanismus dar. Dabei sind Erhöhungen des Volumens schwieriger zu verhandeln als Reduzierungen (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_07, S.10).

Dementsprechend stellt das Instrument den wichtigsten Stellhebel der intern numerischen Flexibilitätsgestaltung dar, als einzige Option zur Ermöglichung von Schichtverlängerungen oder Zusatzschichten ohne weiteren Personalbedarf (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03) in regelmäßiger Nutzung (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01). Die Einplanung erfolgt in den Pausen zwischen der Früh- und Spätschicht, entweder vor Schichtbeginn oder nach Schichtende (vgl. JP-Kw\_DK\_08). Insgesamt stellen die vereinbarten Mehrarbeitsvolumen in Japan die höchsten Kontingente im internationalen Vergleich dar (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.4).

#### *6.3.6.2.3) Arbeitszeitkonten: Eingeschränkte Flexibilitätsoption für Angestellte*

Vor dem Hintergrund der japanischen Gesetzgebung kann keine positive Saldierung von Arbeitszeiten geschehen, da diese als Überstunden ausgezahlt werden müssen. Dementsprechend kann ausschließlich ein negativer Saldo entstehen (vgl. JP-Kw\_DK\_09; JP-Kw\_IP-FL\_03). Aufgrund dessen, als auch hinsichtlich der Obligation zum jährlichen Ausgleich von Arbeitszeiten, sind ebenfalls Langzeitkontenmodelle in Japan nicht umsetzbar (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01).

Im Angestelltenbereich existiert bei Fuso per Tarifvertrag ein Gleitzeitkontenmodell als flexibles Arbeitszeitsystem zum Ausgleich unterjähriger Arbeitszeitschwankungen zur Verbesserung der individuellen Work-Life-Balance, als auch zur Verstetigung des Monatsentgelts (vgl. JP-Kw\_DK\_15, S.2). Es existiert keine Kernanwesenheitszeit, solange die tägliche Arbeitszeit von acht Stunden im Durchschnitt erreicht wird. Die Lage der tatsächlichen Arbeitszeit ist dementsprechend flexibel, sodass auch Nacharbeit möglich ist. Somit obliegen die Festlegung des Beginns und Ende der täglichen Arbeitszeit, als auch die Arbeit an arbeitsfreien Tagen und Wahl des Ersatzruhetags der individuellen Verantwortung des Mitarbeiters nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten, bzw. den Kollegen. Der Feiertagsausgleich erfolgt nicht über die reguläre Kontenlogik (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_15, S.12ff; JP-Kw\_RW-TV\_05). Vormalig galten bei Angestellten die Gehaltsgarantie von 80% sowie die grundsätzliche Auszahlung von Mehrarbeitszuschlägen, welche im Rahmen der Einführung des Gleitzeitsystems abgelöst wurden (vgl. JP-Kw\_DK\_15, S.2). Das Modell besitzt eine untere Kontengrenze von -30 Stunden. Bis zu deren Erreichung erfolgt die Fortführung der regulären Vergütung (vgl. JP-Kw\_DK\_09; JP-Kw\_RW-TV\_05). Die Salden in Form von akkumulierten Minusstunden werden automatisch in den Folgemonat übertragen. Diese negativen Stunden können durch geleistete Mehrarbeit ohne Zuschläge ausgeglichen werden. Wird die Kontengrenze zum Monatsende überschritten, geschieht ein Lohnabzug in voller Höhe der ausstehenden Zeitschulden. Nach Ausgleich erfolgt wieder die reguläre Auszahlung von Mehrarbeitszuschlägen (vgl. JP-Kw\_DK\_15, S.7ff). Insgesamt sind somit eine Abbauphase innerhalb der ersten Jahreshälfte, gefolgt von einer Aufbauphase zum Kontenausgleich bis zum Jahresende hin möglich, sodass im Jahresschnitt der tarifvertraglich vereinbarte Durchschnitt von 40 Stunden regelmäßiger Wochenarbeitszeit eingehalten wird (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05; IN-GI\_DK\_17, S.8).

Bisher erfolgte die Nutzung von Arbeitszeitkonten ausschließlich für Angestellte in Vollzeit (vgl. JP-Kw\_DK\_15, S.13) im Rahmen einer individuellen Steuerungslogik per Tarifvertrag. Aufgrund der kollektiven, unternehmensseitigen Steuerung der Arbeiter in den Produktionsbereichen existiert für diese Beschäftigtengruppe keine individuelle Zeitsouveränität (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.4, 11). Auch deren Zeiterfassung wird im Kollektiv durch den Team Leader administriert. Insofern würde im Rahmen der Flexibilisierung der Arbeitszeit von Arbeitern ein kollektiver Steuerungsmechanismus favorisiert, welcher individuelle Abwesenheiten nur in Ausnahmefällen nach Genehmigung des Vorgesetzten zulässt (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_07, S.14). Gegen Ende des Jahres 2015, bzw. Anfang 2016 erfolgte eine interne Anfrage zur Etablierung eines solchen Systems in Japan, woraus sich ein Gedankenmodell entwickelte (vgl. JP-Kw\_ML\_23). Bei Einführung eines kollektiven Arbeitszeitkontensystems für Arbeiter ergäben sich höhere Anforderungen zum Ausgleich längerfristig anhaltender Phasen der Arbeitszeitreduzierung bis zu zwei Stunden pro Schicht, bzw. mehreren Schließtagen bei geringer Auftragslage. Auf Basis von Erfahrungswerten ist eine Einplanung von Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung über zwei bis drei Monate realistisch, wodurch sich eine negative Kontengrenze von -120 Stunden als theoretische Bandbreite ergibt. In der Praxis führe dies jedoch zu Schwierigkeiten im Rahmen eines anschließenden Ausgleichs, da länger anhaltende Phasen mit Schichtverlängerungen und Zusatzschichten nötig wären. Was wiederum erhebliche Amplituden der Marktschwankungen impliziert. Damit ist ein Ausgleich innerhalb eines Jahres wenig realistisch, woraus sich die Folge eines Lohnabzugs ergäbe, wozu bisher keine Genehmigung durch die Gewerkschaft erwirkt werden konnte (vgl. JP-Kw\_ML\_24).

Die Vorteile der Einführung eines kollektiven Arbeitszeitkontos für Arbeiter liegen in der Etablierung zusätzlicher negativer Flexibilität für diese Beschäftigtengruppe, beispielsweise für Krisensituation ohne Lohnabzüge. Im Gegenzug könnten bei einem anschließenden Aufschwung Mehrarbeitszuschläge im Rahmen des Kontenausgleichs eingespart werden, analog dem System in Angestelltenbereichen. Grundsätzlich benötigt ein solches Modell jedoch die Zustimmung der Gewerkschaft und Aufnahme in den Tarifvertrag (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.14). Im Angestelltenbereich ist das Instrument insgesamt weniger wichtig im Rahmen der kollektiven Flexibilitätssteuerung, da das System über einen relativ schmalen Korridor verfügt. Ziel ist primär der Schwankungsausgleich im individuellen Arbeitspensum (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.2, 12).

#### *6.3.6.2.4) Kurzarbeit als Instrument zum nationalen Krisenmanagement*

Das japanische Kurzarbeitsmodell mit staatlicher Unterstützungsleistung ist lediglich im Rahmen nationaler Krisensituationen für Unternehmen zugänglich, letztmalig im Jahr 2009. Die Anwendung und Ausgestaltung des Programms erfolgt nach Regierungsentscheidung. Eine Gewährung von Subventionen für einzelne Arbeitgeber, beispielsweise im Rahmen von Werksschließungen, ist nicht möglich (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_07, S.15). Die Entscheidung zur betrieblichen Nutzung bedarf weiterführend einer gesonderten Vereinbarung zwischen Unternehmen und Gewerkschaft (vgl. JP-Kw\_DK\_09). Im Rahmen des Kurzarbeitspro-

gramms sind staatliche Subventionen bis zu 80% des regulären Gehalts möglich, was der Mindestgehaltsgarantie entspricht, welche in Abschnitt 6.3.6.2.1 vorgestellt wurde (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_DK\_09). Dergestalt ist keine Unterstützung in voller Vergütungshöhe realisierbar. Die Zahlung des Kurzarbeitergelds erfolgt an die Unternehmen, nicht direkt an die betreffenden Mitarbeiter (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_07, S.15).

Im Ergebnis stellt das japanische Instrument der Kurzarbeit, wie auch im türkischen Kontext, keine permanent verfügbare Maßnahme des Krisenmanagements dar und kann nicht zur Abfederung bei individuellem Arbeitsausfall durch branchen- oder unternehmensspezifische Auftragsschwankungen genutzt werden (vgl. JP-Kw\_ML\_23; JP-Kw\_FB-FL\_01).

### **6.3.6.3) Extern numerische Flexibilität: Stabilisierung der Stammebelegschaft**

Die beiden dominanten Instrumente dieser Flexibilitätsdimension bilden befristete Mitarbeiter und Arbeitnehmerüberlassung zum Aufbau eines kontinuierlichen Flexibilitätspuffers und zur Abfederung von Produktionsspitzen. Deren Beschäftigung liegt außerhalb des tarifvertraglichen Geltungs- und gewerkschaftlichen Einflussbereichs, wodurch sich im Vergleich zur deutschen Gestaltung ein höheres Flexibilitätspotential realisieren lässt.

#### *6.3.6.3.1) Strukturelle Instrumente: Keine Nutzung zur Flexibilitätssteuerung*

Unbefristete Einstellungen neuer Mitarbeiter sind abhängig vom jeweiligen Kapazitätsbedarf. Umfassendere Rekrutierungswellen bedürfen dabei in der Praxis einer Vorbereitungszeit von etwa einem Monat (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Die monetären Konditionen von Mitarbeitern in Normalarbeitsverhältnis unterscheiden sich zudem strukturell zu Formen der flexiblen Beschäftigung. Festangestellte erhalten zusätzliche Boni, eine Registrierung in der Sozialversicherung, Pensionen und Mehrarbeitszuschläge (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03).

Entlassungen sind entweder aus betrieblichen oder personenbedingten Gründen möglich. Erstere stellen in der Praxis einen komplizierten Prozess dar (vgl. JP-Kw\_DK\_09). Letztere beinhalten die Obligation einer hohen Beweispflicht (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.22). Relevante Begründungen können der Zusammenbruch eines Mitarbeiters, eine krankheitsbedingte Abwesenheit von bis zu 36 Monaten, eine unfallbedingte Abwesenheit bis zu 40 Tagen oder die Pensionierung nach arbeitsbedingter Krankheit bis zu drei Jahren sein (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Die Beweisführung für betriebsbedingte Entlassungen besteht gemäß Präzedenzurteil des japanischen Arbeitsgerichts aus vier kumulativ zu erfüllenden Kriterien. Demnach müssen die ökonomische Notwendigkeit dargelegt werden, alle verfügbaren Maßnahmen zur Vermeidung zuvor ergriffen, die Personalauswahl zur Entlassung stichhaltig begründet sowie alle rechtlichen Prozessschritte eingehalten worden sein. Die Erfüllung dieser Kriterien erbringt jedoch den Beweis einer mangelhaften Unternehmenssituation, was im japanischen Kontext einem Gesichtungsverlust gleichkommt und zwingend vermieden werden sollte (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.22).

Entlassungen zur Kapazitätsreduzierung während der regulären Vertragslaufzeit verursachen außerdem eine Kompensationszahlung für das Unternehmen. Dies gilt sowohl für Mitarbeiter in Normalarbeitsverhältnis, als auch für flexible Beschäftigungsformen (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03).

Kündigungen von Arbeitern oder Angestellten in Normalarbeitsverhältnis sowie von *Age Associates*, welche in Abschnitt 6.3.6.3.2 vorgestellt werden, bedürfen der Verhandlung mit der Gewerkschaft. Hintergrund ist die gewerkschaftliche Organisation der genannten Personengruppen (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_RW-TV\_05; JP-Kw\_DK\_07, S.22). Für solche Beschäftigten gelten per Tarifvertrag in Anlehnung an die gesetzlichen Bestimmungen Kündigungsfristen von mindestens 30 Tagen. Alternativ kann auch die Auszahlung eines Gehaltsäquivalents in gleicher Höhe erfolgen, wie dies auch in der Türkei zulässig ist. Dadurch sind Kombinationen zur effektiven Fristverkürzung möglich (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Zudem werden Abfindungspakete mit senioritätsabhängigem Umfang gezahlt. Deren Konditionen sind tarifvertraglich bindend geregelt. Zusätzliche Abfindungsprogramme existieren nicht, ebenso wenig wie gesonderte Regelungen bezüglich Massenentlassungen. In solchen Situationen gelten die bereits dargestellten Modalitäten (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_DK\_07, S.22). Kündigungen aus disziplinarischen Gründen hingegen erfolgen fristlos (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05).

Eine weitere Option zur Personalreduzierung ist die Verrentung von Mitarbeitern auf Anweisung des Unternehmens oder alternativ durch Mitarbeiterwunsch ab Vollendung des 60. Lebensjahres. Dabei wird eine Vereinbarung zwischen Unternehmen, Gewerkschaft und dem jeweiligen Mitarbeiter getroffen. Solche Maßnahmen dienen prinzipiell der Nutzung, bzw. situativen Forcierung der natürlichen Fluktuationsrate (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Zusätzliche Instrumente, wie beispielsweise Programme zur Altersteilzeit nach deutschem Vorbild, gibt es in Japan nicht (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01).

Sowohl Festeinstellungen, als auch Kündigungen aus betriebsbedingten Gründen gelten nicht als Flexibilitätsinstrumente. Letztere aufgrund der hohen Beweispflichten und negativen Assoziationen im Sinne einer Imageschädigung für das Unternehmen. Demnach besitzen diese strukturellen Maßnahmen keine praktische Relevanz für die Flexibilitätssteuerung (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01). Dies trifft gleichermaßen auf die situative Nutzung des Renteneintritts zu, welcher eine lediglich geringe Wirkung aufweist (vgl. JP-Kw\_ML\_24). Im Allgemeinen gestalten sich aufgrund der mangelnden Attraktivität der Industrie in Japan ebenso größere Einstellungen über den externen Arbeitsmarkt als schwierig (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03).

Layoffs und Recalls als weitere Flexibilisierungsmaßnahme sind, analog zu den deutschen und türkischen Regelungen, in den japanischen Arbeitsgesetzen nicht vorgesehen (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.4, 21).

#### *6.3.6.3.2) Befristete Beschäftigungsformen: Primäres Instrument als Flexibilitätspuffer*

Aufgrund der Tatsache, dass keine reguläre Flexibilitätssteuerung über die Anpassung der Belegschaftsstärke von gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern in Normalarbeitsverhältnis

möglich ist, gilt per Unternehmenspolitik eine hohe Flexibilitätsquote von 25% in Relation zur Stammebelegschaft, inklusive der *Age Associates*, wie nachfolgend erläutert. Diese beinhaltet sowohl befristete Vertragsverhältnisse, als auch Zeitarbeiter. Letztere werden in Abschnitt 6.3.6.3.3 behandelt. Gesetzlich und tariflich existieren keine tätigkeitsbezogenen oder numerischen Einsatzbeschränkungen (vgl. JP-Kw\_ML\_24; JP-Kw\_DK\_07, S.16).

Die Einstellung von befristeten Arbeitskräften bedarf der Zustimmung des internationalen Leitungskreises von Daimler Trucks, wie auch in der Türkei bei Überschreitung der festgelegten Personalquote. Insofern kann von einem unmittelbaren Einfluss der Konzernzentrale auf die Steuerung der extern numerischen Flexibilität in Kawasaki K1 gesprochen werden (vgl. JP-Kw\_FB\_FL\_01). Hinsichtlich Kündigungen bestehen dieselben rechtlichen Rahmenbedingungen, wie bei unbefristeten Mitarbeitern. Dergestalt gilt eine Kündigungsfrist von 30 Tagen (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_02).

Befristete Mitarbeiter erhalten einen direkten Arbeitsvertrag bei Fuso (vgl. JP-Kw\_DK\_08). Dabei existieren zwei Formen. Die erste beinhaltet kurzfristige Verträge mit einer Laufzeit von jeweils drei Monaten. Befristete Mitarbeiter dieser Gestaltungsform sind keine Gewerkschaftsmitglieder, sodass der Tarifvertrag keine Anwendung findet. Aufgrund dessen stellen sich die monetären Konditionen der Vergütung für das Unternehmen günstiger dar, als bei Beschäftigten in Normalarbeitsverhältnis. Es erfolgt eine Bezahlung auf Tagesbasis und nach ansteigender Seniorität. Die Stundensätze divergieren zwischen den Mitarbeiterkategorien. Des Weiteren fallen Bonuszahlungen geringer aus, während Pensionsansprüche nicht vorhanden sind (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_IP-IB\_04; JP-Kw\_DK\_07, S.16). Insgesamt besteht eine maximale Befristungsdauer von fünf Jahren, sodass nach Vertragsabschluss 19 Verlängerungen realisierbar sind. Anschließend kann ein Mitarbeiter die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis verlangen. Eine solche ist jedoch für das Unternehmen nicht verpflichtend und von der individuellen Leistung sowie dem langfristigen Bedarf abhängig. Diese Befristungsform wird primär in direkten Produktionsbereichen zur Generierung von personeller Flexibilität eingesetzt (vgl. JP-Kw\_FB-IB\_02; JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_08). Eine Entlassung während der Vertragslaufzeit zieht Kompensationszahlungen sowie Verhandlungen mit der Gewerkschaft nach sich. Zu deren Vermeidung erfolgt der Auslauf bestehender Verträge ohne eine anschließende Verlängerung (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03).

Die zweite Variante sind *Age Associates*, welche nicht zur Flexibilitätsquote zählen. Hierbei handelt es sich um eine Wiedereinstellung pensionierter, erfahrener Mitarbeiter zwischen 60 und 65 Jahren. Dies geschieht nach gesetzlichen Bestimmungen auf Wunsch des ehemals Beschäftigten unter der Voraussetzung vormalig guter Leistungen. Das Instrument gilt sowohl für Arbeiter, als auch Angestellte (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_07, S.16). Die Konditionen zur Wiedereinstellung werden zwischen Unternehmen und Gewerkschaft vereinbart (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Die Vergütung ist abhängig vom Leistungsniveau der Person zum Zeitpunkt des Renteneintritts. Auch bei dieser Vertragsform gelten reduzierte Bonus- und Pensionsansprüche im Vergleich zu regulären Mitarbeitern. Im Kündigungsfall werden *Age Associates* wie Mitarbeiter in Normalarbeitsverhältnis behandelt, da sie ebenso Gewerkschaftsmitglieder



sind. Aus diesem Grund sind Entlassungen aus betriebsbedingten Gründen nicht einfach zu realisieren (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_07, S.16).

Obgleich grundsätzlich für alle Beschäftigtengruppen möglich, bestehen befristete Arbeitsverhältnisse zumeist in direkten Produktionsbereichen. Dergestalt sind während des Erhebungszeitraums etwa 350 befristete Mitarbeiter der ersten Vertragsform beschäftigt. Somit stellen sie den größten Anteil der kombinierten Flexibilitätsquote dar (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Hintergrund dessen ist der einfachere Einstellungsprozess ohne den Umweg über einen Personaldienstleister. Das Instrument befindet sich im kontinuierlichen Einsatz und stellt den wichtigsten Stellhebel der extern numerischen Flexibilität dar. Insofern können die 3-monatigen Verträge sowohl zum Aufbau eines Flexibilitätspuffers für die Stammebelegschaft, als auch zum Personalausgleich bei Produktionsspitzen genutzt werden (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_DK\_07, S.4, 16). Demzufolge werden Einstellungen in Kawasaki K1 primär auf befristeter Basis getätigt. Age Associates stellen kein Flexibilitätsinstrument dar, da deren Einstellung per Gesetz auf individuellen Wunsch verpflichtend ist. Das Volumen hängt von den laufenden Pensionierungszahlen ab. Auch die Kündigungsmodalitäten erlauben keinen flexiblen Einsatz (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03).

Prinzipiell verfügt Fuso gemäß der Unternehmenspolitik nicht über studentische Aushilfskräfte. Hierfür werden zwei Gründe genannt. Einerseits bilden solche Mitarbeiter keine stabile Beschäftigtengruppe und andererseits verlangen die Produktionsbereiche qualifiziertes und berufserfahrenes Personal in Form von regulär befristet Beschäftigten oder langfristig eingesetzten Zeitarbeitnehmern. Dadurch soll die funktionale Einsatzflexibilität erhöht werden (vgl. JP-Kw\_ML\_24). Außerdem besteht ein Qualifizierungsbedarf für neue Mitarbeiter von etwa einem Monat, weshalb studentische Aushilfskräfte als unrentabel angesehen werden (vgl. JP-Kw\_DK\_09). Rechtlich ist deren Beschäftigung im Rahmen von Ferienarbeit oder zum Aufbau eines Flexi-Pools nicht verboten. In der Praxis besitzen solche Modelle jedoch keine Relevanz (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.4, 18f; JP-Kw\_FB-FL\_01).

#### *6.3.6.3.3) Arbeitnehmerüberlassung: Sekundäres Instrument des Flexibilitätspuffers*

Auch im japanischen Kontext sind Zeitarbeitnehmer Beschäftigte einer Personaldienstleistungsagentur. Dementsprechend muss zur Arbeitnehmerüberlassung zunächst ein Vertrag zwischen Verleih- und Entleihbetrieb geschlossen werden. Aufgrund dessen gestaltet sich die Prozessdauer zur Einstellung, bzw. Kapazitätsbeschaffung länger als bei befristeten Mitarbeitern (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_08). Per Gesetz existieren keine praktischen Einsatzbeschränkungen. Allerdings zählen Zeitarbeitnehmer in die kombinierte Flexibilitätsquote von 25% gemäß Unternehmenspolitik (vgl. JP-Kw\_ML\_24; JP-Kw\_DK\_07, S.17).

Wie auch befristete Mitarbeiter werden Zeitarbeitnehmer zum Ausgleich von Produktionsspitzen beschäftigt (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.17). Deren Beschaffung bedarf jedoch der Zustimmung des internationalen Leitungskreises von Daimler Trucks. Die Nutzung dieses Instruments ba-

siert ebenfalls auf kurzfristigen Verträgen mit drei Monaten Laufzeit, welche bis zu einer Gesamtdauer von drei Jahren innerhalb einer Abteilung verlängerbar sind (vgl. JP-Kw\_FB-IB\_02; JP-Kw\_FB-FL\_01). Per Gesetz soll anschließend ein Übernahmeangebot zur direkten Anstellung erfolgen, entweder befristet oder unbefristet. Ein solches Angebot stellt allerdings keine Verpflichtung dar und ist abhängig von der individuellen Leistung, als auch dem Personalbedarf (vgl. JP-Kw\_ML\_24; JP-Kw\_DK\_08). Nach Einsatzende besteht die gesetzliche Obligation einer 3-monatigen Beschäftigungspause, bevor eine erneute Besetzung derselben Position mit einem Zeitarbeiter möglich ist (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.17).

Die Beschäftigtengruppe wird auf Stundenbasis vergütet, inklusive Mehrarbeitszuschlägen, sodass deren Gehaltsstruktur von den übrigen Mitarbeiterkategorien divergiert (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Die Stundensätze sind abhängig von der Personalagentur und nicht an den für Kawasaki K1 gültigen Tarifvertrag gebunden. Daraus entstehen günstigere Konditionen im Vergleich zu direkten Fuso-Mitarbeitern. Zudem müssen keine Sozialversicherung eingerichtet oder Boni und Pensionsansprüche gezahlt werden, da es sich bei Zeitarbeitnehmern nicht um Beschäftigte des Kundenunternehmens handelt. Daraus resultiert, dass diese Personengruppe nicht gewerkschaftlich organisiert ist (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_07, S.17). Im Fall der Abbestellung von Zeitarbeitnehmern erfolgt eine Information an die Gewerkschaft. Verhandlungen analog zu befristeten Mitarbeitern finden nicht statt (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Des Weiteren kann eine Abbestellung der Kapazität ohne die Einhaltung von Kündigungsfristen oder Abfindungsobligationen erfolgen (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.17).

Die Anwendung des Instruments erfolgt primär bei Arbeitern in direkten oder indirekten Produktionsbereichen. Jedoch ist deren Beschäftigung auch in Angestelltenbereichen möglich (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_DK\_07, S.17), was in der Praxis nur selten der Fall ist (vgl. JP-Kw\_DK\_08). Während des Erhebungszeitraums wurden zeitgleich etwa 100 Zeitarbeiter als Arbeiter in Kawasaki K1 eingesetzt (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Insgesamt gilt das Instrument als sehr wichtig im Rahmen der extern numerischen Flexibilität und befindet sich in kontinuierlicher Nutzung. Es ist jedoch der Beschäftigung befristeter Mitarbeiter nachgelagert. Zeitarbeiter stellen ergo einen geringeren Anteil am Flexibilitätspuffer dar (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.17). Deren Nutzung erfolgt allerdings noch vor Abordnungen (vgl. JP-Kw\_ML\_22), obgleich das Instrument eine höhere Flexibilität induziert, was einen strukturellen Unterschied zur Steuerung flexibler Beschäftigungsformen in den deutschen Werken darstellt (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.4). Durch diese Nutzungspraxis stellt ebenso ein in 2008 diskutiertes, allerdings nicht realisiertes, Verbot von Arbeitnehmerüberlassung keine Gefahr für die betriebliche Flexibilitätssteuerung dar, wie im Vergleich zur derzeitigen Debatte um die Neuregelung des Instruments mit strengeren Restriktionen in Deutschland ab dem Jahr 2017. In einem solchen Fall würde lediglich mittels Übernahmen die Relation innerhalb der Flexibilitätsquote angepasst (vgl. JP-Kw\_DK\_12, S.3).

#### **6.3.6.4) Intern funktionale Flexibilität: Zentraler Stellenwert von Qualifikation**

Auch bei Fuso wurde TOS vollständig implementiert. Hierdurch konnten in den letzten Jahren bereits Effizienzverbesserungen in den Werken erzielt werden. Weiterführend gewann Fuso auch den konzernweiten TOS-Award. Die gemeinsamen Richtlinien und Standards von TOS gelten in Japan als der größte Einflussfaktor der Konzernzentrale. Dadurch wurden ebenfalls die einheitlichen Arbeitsorganisationsstrukturen übernommen (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

##### *6.3.6.4.1) Gruppenarbeitsstrukturen: Geringerer Autonomiegrad bei gleichen Strukturen*

Die Arbeitsgruppen in den Fertigungsbereichen in Kawasaki K1 besitzen eine Stärke zwischen zehn und 20 Mitgliedern, wobei deren Größe bereichsabhängig ist. Spezialisten wie Mechaniker sind hingegen nicht direkt in den regulären Produktionsarbeitsgruppen beschäftigt, sondern gehören, wie auch aus den anderen Kontexten bekannt, gesonderten Teams an (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Die Rollenmodelle innerhalb der Arbeitsorganisation in Kawasaki K1 sind aufgrund der gemeinsamen TOS-Standards vergleichbar mit den übrigen Standorten. So existiert auch die Rolle des *Team Leaders*, welcher dem Meister unterstellt ist. Ersterer ist keine Führungskraft, sondern regulärer Mitarbeiter der Arbeitsgruppe. Der Team Leader ist dem Meister berichtspflichtig, welcher wiederum dem Management untersteht. Ersterer koordiniert die Gruppenmitglieder und arbeitet regulär in der Produktion, insbesondere zum Personalausgleich bei Abwesenheit einzelner Kollegen (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Das Letztentscheidungsrecht im Rahmen der Steuerung der Arbeitsgruppen und Personalbesetzung obliegt jedoch dem Meister. Innerhalb der japanischen Arbeitsorganisationsstrukturen besitzen die Gruppen einen geringeren Grad an Autonomie, etwa vergleichbar mit dem türkischen Kontext. So dürfen sie kaum eigene Entscheidungen treffen, beispielsweise die Arbeitseinteilung, den Schicht- oder Rotationsplan betreffend (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Jedoch wird die Beteiligung der Mitarbeiter an der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitssysteme als wichtig erachtet. So finden offizielle Belobigungen für diejenigen statt, welche erfolgreiche Verbesserungsvorschläge einbringen. Konzepte mit positiven Effekten für das Unternehmen werden aktiv weiterentwickelt. Hierdurch wird der zentrale Stellenwert von Qualifikation betont, welcher in Japan einen essentiellen Faktor der Umsetzung von TOS darstellt (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05).

##### *6.3.6.4.2) Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen*

Per Tarifvertrag werden die Mitarbeiter in sieben Kategorien unterteilt. Diese beinhalten Angestellte der lokalen Zentraladministration, Angestellte der Standorte, Arbeiter, Vertriebsmitarbeiter, Mechaniker, Spezialistenfunktionen und Mediziner. Jede dieser Klassifikationen ist in vier Leistungsniveaus aufgegliedert, welche von der Einstiegsstufe bis zu Führungs- oder

Fachfunktionen innerhalb der Profession reichen. Auch die Vergütung enthält differenzierte Bestandteile. Die basale Komponente bildet der tarifvertragliche Standardlohn. Darauf aufbauend existieren unterschiedliche Gehaltsbausteine für Sonderaufgaben und Leistung. Ebenso gibt es divergierende, von der Mitarbeitergruppe abhängige, Zulagen. Jeweils untergliedert in Arbeiter, Angestellte, Mitarbeiter mit Prüfaufgaben, Führungsverantwortung sowie in der Probezeit befindlichen Personen (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05).

Die allgemeine, standardisierte Einstiegsqualifizierung findet für alle direkten und indirekten Arbeiter im Anschluss an die Rekrutierung statt. Die Dauer dieser Trainingsmaßnahme beträgt sechs Monate ohne den Erhalt eines offiziellen Zertifikats. Dergestalt gilt der Abschluss ausschließlich unternehmensintern. Die Erstausbildung ist zweigeteilt und findet sowohl off-the-job im Trainingszentrum, als auch on-the-job am Arbeitsplatz statt. Jeweils unter Begleitung erfahrener Mitarbeiter. Gleichzeitig werden durch gemeinsame Räumlichkeiten zur Übernachtung das Gruppengefühl, die Kooperationsbereitschaft und Bindung zum Unternehmen gestärkt. Anschließend erfolgt die Einteilung der Absolventen in ihre Arbeitsgruppen, bzw. Einsatzgebiete (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Einfache Produktionsmitarbeiter werden nach Abschluss der High School direkt in das Unternehmen rekrutiert und ausschließlich betriebsintern qualifiziert. Sie besitzen keine extern erworbene Berufsausbildung wie in Deutschland, der Türkei oder Brasilien. Produktionsmitarbeiter verfügen ergo über einen vergleichbaren Qualifizierungsgrad, was die Möglichkeit zur Ausführung aller Arbeitsschritte im Aufgabenbereich beinhaltet, als Basis multifunktionaler Einsetzbarkeit zum Personalausgleich bei Abwesenheiten oder sonstigen Ausfällen innerhalb der Arbeitsgruppen. Zur Verbesserung und Vertiefung der praktischen Fähigkeiten erhalten Produktionsmitarbeiter nach Abschluss der Einstiegsschulung fortlaufende Qualifizierungsmaßnahmen on-the-job. Diese sind vom individuellen Erfahrungs- und Kenntnisstand abhängig (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Spezialisten wie Mechaniker benötigen höhere Fachkenntnisse als einfache Produktionsmitarbeiter. Dementsprechend absolvieren diese nach Abschluss der High School eine gesonderte, fachspezifische Berufsausbildung mit Erhalt eines offiziellen Abschlusszertifikats. Diese finden unternehmensextern bei privatwirtschaftlichen Bildungsinstitutionen statt, ohne eine staatliche Beteiligung oder Kooperation mit den Arbeitgebern. Sie enthalten sowohl einen theoretischen, als auch praktischen Anteil. Lediglich die Abschlusstests und offiziellen Zertifizierungen werden staatlich koordiniert und durchgeführt. Dadurch erhalten diese Qualifikationen eine universelle Gültigkeit, im Gegensatz zur Einstiegsschulung normaler Arbeiter (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Weiterführend ist ein adäquater, offizieller Qualifikationsnachweis über die fachliche Berufsausbildung einer Technikerschule, wie beispielsweise zum Fahrzeugmechaniker, die rechtliche Voraussetzung zur Bedienung spezieller Maschinen oder Verrichtung entsprechend spezialisierter Aufgaben innerhalb eines Unternehmens. Hierzu gehören ebenfalls Schulungen in Arbeits- und Sicherheitsvorschriften für alle Mitarbeiter. Grundsätzlich werden daher bei Fuso ausschließlich Spezialisten mit staatlicher Zertifizierung eingestellt. Die Teilnahme an der Einstiegsqualifizierung dient dann der Kompetenzaneignung im Rahmen der

spezifischen Anforderungen bezüglich der Produkte und verwendeten Technologien (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05; JP-Kw\_IP-IB\_04). Parallel zu Produktionsmitarbeitern erhalten auch Spezialisten nach der Einführungsschulung weiterführende Qualifizierungen. Diese werden jedoch überwiegend off-the-job in der unternehmenseigenen Fuso-Akademie, dem Trainingszentrum am Standort Osaka Nanko, durchgeführt. Dort werden spezielle fachspezifische Qualifikationsprogramme entwickelt und durchgeführt, welche der praxisnahen Kompetenzverbesserung der Mitarbeiter und deren breiterer Einsetzbarkeit sowie Aktualität der Fachkenntnisse dienen (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Auch Angestellte absolvieren nach ihrem Eintritt in das Unternehmen zunächst einen Einsatz in den Produktionsbereichen. Dadurch sollen sie die Produkte und Prozesse kennenlernen und sich besser mit dem Unternehmen identifizieren können, was der allgemeinen Philosophie bei Fuso entspricht (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Insgesamt werden Qualifizierungsmaßnahmen und insbesondere die Einstiegsausbildung für Produktionsmitarbeiter in Kawasaki K1 als sehr wichtig erachtet und stellen einen essentiellen Teil der Unternehmenspolitik dar. Alle internen Schulungen finden innerhalb des Unternehmens statt, ohne die Beteiligung externer Akteure. Dies belegt die Zentralität der Arbeitgeber im japanischen Berufsbildungssystem, welche in Abschnitt 4.1.4 erläutert wurde (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

#### *6.3.6.4.3) Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz*

Grundsätzlich werden Arbeitsplatzrotationen innerhalb der Arbeitsgruppen zum Personalausgleich bei Abwesenheiten durchgeführt (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Per Tarifvertrag besteht weiterführend die Option für Versetzungen und Verleihungen zwischen den Arbeitsgruppen, innerhalb eines Bereichs, als auch darüber hinaus. Eine solche Maßnahme bedarf der Anweisung des Unternehmens und Beratung mit der Gewerkschaft (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). In der Praxis finden Arbeitsplatzwechsel in diesem Rahmen jedoch selten statt (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Abordnungen zwischen den Fuso-Standorten sind grundsätzlich möglich. Zusätzlich gibt es auch die Option der Verleihung zu anderen Unternehmen. Der Zielort sowie die Dauer der Maßnahme müssen dabei vordefiniert werden. Beides ist nach Zustimmung der Gewerkschaft über die jeweiligen Konditionen durchführbar. Dies ist allerdings ausschließlich für unbefristet beschäftigte Arbeiter und Angestellte, als auch Führungskräfte möglich (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Dementsprechend existieren zwei differenzierte Modelle für Abordnungen. *Ohen-haken* werden solche innerhalb von Fuso mit einer Dauer bis zu einem Jahr bezeichnet. Die Personen zählen weiterhin zur aktiven Belegschaft des Ursprungsunternehmens. *Kyushoku-haken* hingegen können theoretisch für eine unbegrenzte Laufzeit durchgeführt werden. Üblich sind allerdings zwei Jahren. Im Gegensatz zum ersten Modell zählen die Mitarbeiter dann zur aktiven Belegschaft des aufnehmenden Betriebs außerhalb von Fuso (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.20; JP-Kw\_DK\_08). *Kyushoku-haken* sind in der Praxis wichtiger als *Ohen-haken*. Beide Formen verursachen zusätzliche Kompensationszahlungen. Dergestalt finden sie nur selten Anwendung

(vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01). Ziel solcher Maßnahmen ist der standortübergreifende Personalausgleich im Rahmen von unterschiedlichen Konjunkturzyklen der Werke. Bisher wurden Abordnungen innerhalb von Fuso aus Kawasaki K1 primär zum Aufbau von zwei Produktionswerken für Busse zwischen 2010 und 2012 genutzt. Dies betraf etwa 150 Mitarbeiter (vgl. JP-Kw\_ML\_21). Personalbewegungen nach Kawasaki K1 fanden in der Vergangenheit nicht statt (vgl. JP-Kw\_ML\_22). Zusätzlicher Personalbedarf wird in diesem Kontext vorwiegend mittels Zeitarbeitnehmern bedient (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.20).

Im Kontext des *Asia Business Models* in Kooperation mit DICV in Indien wurde auf Anweisung der Konzernzentrale ein weiteres System internationaler Mobilität zur Erreichung von Synergieeffekten und Wissenstransfer bei Fuso implementiert. Dabei werden Mitarbeiter von Fuso zu DICV entsendet. Die betreffenden Personen erhalten eine Kündigung ihres Arbeitsvertrags bei Fuso, einschließlich einer Rückkehrgarantie nach Einsatzende. Das Modell stößt in Japan jedoch auf kulturell bedingte Ablehnung. Die Interpretation ist dahingehend, dass die Beschäftigten als Lohn für gute Arbeit eine Entlassung erhalten. Ebenso verursachte die Einführung komplizierte Verhandlungen mit der Gewerkschaft, da es auch dort auf Unverständnis stieß. Nichtsdestotrotz wurde das Transfermodell für Angestellte implementiert, was als Demonstration der Einflussstärke der Konzernzentrale zu werten ist (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

#### **6.3.6.5) Zwischenfazit: High road-Flexibilitätsstrategie bei stabiler Stammebelegschaft**

Grundsätzlich erfolgt die Anwendung von Instrumenten der intern numerischen Flexibilitätsdimension zur kurz- und mittelfristigen Kapazitätsanpassung mit einem Planungshorizont von zwei bis drei, bzw. sechs Monaten (vgl. JP-Kw\_DK\_12, S.2). Somit wird Flexibilität größtenteils über die Variation der Arbeitszeit erreicht, wobei kein Arbeitszeitkonto in direkten Produktionsbereichen existiert (vgl. JP-Kw\_DK\_13, S.10). Dementsprechend stellt Mehrarbeit den primären Steuerungsmechanismus im Rahmen der Produktionsplanung dar, sowohl zur Erhöhung, wie auch Reduzierung der Kapazität. Im Vergleich der internationalen Kontexte bietet das maximale, tarifvertraglich vereinbarte Volumen von 720 Stunden das größte Kontingent an Überstunden mit entsprechendem Flexibilitätspotential (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.5f). Die erste Maßnahme bei zusätzlichem Bedarf bilden dergestalt Schichtverlängerungen, gefolgt von der Arbeit an arbeitsfreien Tagen durch kollektive Planung. Alternativ werden Zusatzschichten an Samstagen vereinbart (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_12, S.1). Im Rahmen von Kapazitätsreduzierungen bildet die erste Option nach Eliminierung geplanter Mehrarbeitsvolumen die Schichtverkürzung um bis zu zwei Stunden. Anschließend werden Schließtage realisiert. Reichen die intern numerischen Maßnahmen in beide Richtungen nicht aus, werden Personalmaßnahmen im Rahmen der Taktgestaltung getroffen. Erst hiernach erfolgt eine strukturelle Kapazitätsveränderung über Schichtmodelle (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.1f).

Extern numerische Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung werden bei langfristigen oder strukturellen Erfordernissen angewendet, welche über einen Planungshorizont von sechs Monaten hinausgehen (vgl. JP-Kw\_DK\_12, S.2). In der Praxis sind auch Kombinationen möglich, wie aus

den anderen Kontexten bekannt (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03). Die ersten Steuerungsoptionen bei einem Kapazitätsaufbau sind die Erhöhung flexiblen Personals, zuerst durch befristete Mitarbeiter, dann mittels Zeitarbeitnehmern. Diese Möglichkeiten werden insbesondere bei Takterhöhungen eingesetzt. In der Gegenrichtung erfolgt der Abbau flexibler Arbeitskräfte in umgekehrter Reihenfolge bei einer Taktreduzierung. Kündigungen von Mitarbeitern in Normalarbeitsverhältnis stellen die letzte Maßnahme im Ausnahmefall dar (vgl. JP-Kw\_FB-FL\_01; JP-Kw\_DK\_07, S.2). Externe Einstellungen werden durch die Situation am Arbeitsmarkt begrenzt. Die geringsten Probleme der Verfügbarkeit bestehen bei Produktionsmitarbeitern und auch Angestellten. Spezialisierte Fachkräfte wie Mechaniker sind am externen Arbeitsmarkt kaum verfügbar, da Berufe in der Automobilindustrie als wenig attraktiv für die junge Generation gelten (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Die folgende Tabelle 46 zeigt eine Gegenüberstellung der numerischen Flexibilitätsinstrumente nach möglichem Flexibilitätsrahmen und genutzten Instrumenten in direkten Produktionsbereichen für das Jahr 2015. Abordnungen als intern funktionales Instrument werden mit aufgeführt, da sie bereits zum Personalausgleich zwischen den Werken genutzt wurden.

Tabelle 46: Kapazitatives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Japanischer Standort 2015)

Instrumente	Kawasaki	
	Rahmen	Genutzt <sup>2</sup>
Arbeitnehmerüberlassung <sup>3</sup>	25%	5,1%
Befristete Verträge <sup>3</sup>		20,5%
Mehrarbeit <sup>1</sup>	36,9%	10,7%
Abordnungen <sup>4</sup>	-12,9%	0%
Summe	+62%/-13%	+36%

(Eigene Darstellung nach JP-Kw\_DK\_07, S.2)

#### Berechnungsgrundlagen Prozentwerte:

Basiswerte Instrumente Arbeitszeit ist Jahresarbeitszeit/FTE: 1.952 Stunden gemäß Tarifvertrag

Basiswerte Instrumente Personalflexibilität ist direkte Stammbesellschaft: 1.555 FTE (Kawasaki)

<sup>1</sup> Mehrarbeitsvolumen nach Tarifvertrag (Maximum 720 Stunden/Jahr); genutzt 209 Stunden

<sup>2</sup> Basis Ist-Werte Berichterstattung Jahresendstand oder Jahresdurchschnitt

<sup>3</sup> Kombinierte Quote gemäß unternehmenspolitischer Zielsetzung; genutzt 318 Befristete und 80 Zeitarbeitnehmer

<sup>4</sup> Maximale Bewegung von Kawasaki K1 zu Buswerken 2010-2012 im Rahmen des Werksaufbaus (max. 200 FTE)

Die Einstellungsplanung befristeter Mitarbeiter erfolgt vor Zeitarbeitnehmern, da erstere direkte Beschäftigte des Unternehmens darstellen. Im Fall der Kapazitätsreduzierung verläuft die Prozessgestaltung umgekehrt. In der Praxis existiert allerdings keine klare Richtlinie hinsichtlich Einstellungen und Entlassungen bei flexiblen Beschäftigungsformen. So können Personalbewegungen beider Gruppen auch parallel realisiert werden. Einstellungen und Übernahmen sind grundsätzlich abhängig vom Personalbedarf und der aktuellen Arbeitsmarktsituation (vgl. JP-Kw\_IP-FL\_03; JP-Kw\_DK\_08). Vor dem Hintergrund des beginnenden Nachfragerückgangs und dem Abflachen der ökonomischen Situation in Südostasien zu Anfang des Jahres 2016 werden ca. 10% der Personalstärke reduziert. Dies betrifft ausschließlich befristete Mitarbeiter und Zeitarbeitnehmer, ergo ein Abbau des Flexibilitätspuffers (vgl. JP-Kw\_ML\_23).

Weiterführend bilden auch Verleihungen, Versetzungen und Abordnungen einen Baustein der japanischen Flexibilitätsstrategie im Rahmen der intern funktionalen Dimension (vgl. JP-Kw\_DK\_12, S.1). Letztere sind dem Einsatz von Zeitarbeitnehmern nachgelagert. Die ersten beiden können zum werksweiten Personalausgleich genutzt werden, wenn ein solcher Bedarf besteht (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Diese Möglichkeiten werden durch den zentralen Stellenwert von kontinuierlichen Qualifizierungsmaßnahmen für direkte und indirekte Arbeiter unterstützt, wodurch ein multifunktionaler Personaleinsatz gewährleistet werden kann. In diese Richtung kann auch das, von der Konzernzentrale induzierte Modell zur internationalen Mobilität zwischen Fuso und DICV für Angestellte gesehen werden (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04).

Die nachfolgende Tabelle 47 zeigt die Instrumente und Maßnahmen der vier Flexibilitätsdimensionen für das Werk Kawasaki K1 sowie relevante Implikationen zur japanischen Flexibilitätsstrategie.

Tabelle 47: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Japan)

VoC-Modell		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional
Japan	CME	<b>Hohe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrarbeit (definitiv)</li> <li>- Variable Schichtmodelle (nach Jahresplanung)</li> <li>- Schichtverkürzung (begrenzte Lohnwirkung)</li> <li>- Verschiebung Feiertage</li> <li>- Kollektive Urlaubsplanung (Arbeiter)</li> <li>- Kurzzeitkonten (Gleitzeit Angestellte)</li> <li>- Teilzeit (Angestellte)</li> <li>- Kurzarbeit (nationale Krise)</li> </ul>	<b>Hohe Ausprägung:</b> <p><b>Toyot. Arbeitsorganisation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilautonome Gruppenarbeit</li> <li>- Job Rotation</li> <li>- Verleihungen/Versetzungen</li> <li>- Abordnungen (inner-/außerhalb Fuso)</li> </ul> <p><b>Qualifizierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstiegsqualifizierung (alle)</li> <li>- On-the-job Schulungen (vorwiegend Arbeiter)</li> <li>- Berufsausbildung Spezialisten (extern)</li> <li>- Interne Fuso-Akademie</li> <li>- Spezialistenqualifizierungen (on-the-job/off-the-job)</li> </ul>	<b>Mittlere Ausprägung (Flexibilitätspuffer):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befristungen</li> <li>- Arbeitnehmerüberlassung</li> </ul> <p><b>Strukturelle (keine Flexibilität)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Age Associates (gesetzlich)</li> <li>- Neueinstellungen/Übernahmen</li> <li>- Kündigungen (nicht betriebsbedingt)</li> </ul>	<b>Semi-autarke Koordinationsfunktionen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triade-Kernmärkte</li> <li>- Steuerung durch Konzernzentrale</li> <li>- Leitwerk in regionalem Netzwerk</li> <li>- Kooperation mit DICV</li> <li>- Hohe Produktkomplexität</li> <li>- Moderate Variantenvielfalt</li> <li>- Forschung &amp; Entwicklung: eigene Produkte &amp; Hybridtechnologien konzernweit</li> <li>- Produktionssystem nach Konzernstandard</li> </ul>
	Praktische Flexibilitätsstrategie (High road – Unternehmenszentriert)	<b>Diversifizierte Qualitätsproduktion bei hoher Komplexität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primäre Nutzung intern numerischer Instrumente: Mehrarbeit, gesteuerte Feiertagsarbeit/Urlaub</li> <li>- Stabile Kernbelegschaft: Strikte Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen &amp; seltene Einstellungen</li> <li>- Großer Flexibilitätspuffer: Konstante Nutzung Befristungen &amp; Arbeitnehmerüberlassung</li> <li>- Toyotistische Arbeitsorganisation mit hoher intern funktionaler Flexibilität für Personalausgleich</li> <li>- Hoher Stellenwert Qualifikation: Einführungsqualifizierung &amp; kontinuierliche Weiterbildung</li> <li>- Qualifizierungsmaßnahmen unternehmensintern ohne institutionelle Kooperation</li> <li>- Ausnahme externe Berufsausbildung für Spezialisten gesetzlich verpflichtend</li> <li>- Starke Unternehmensgewerkschaft für Verbesserung Arbeitskonditionen (insb. Arbeiter)</li> <li>- Hohe Verhandlungserfordernis bei Flexibilitätssteuerung</li> <li>- Reaktionsgeschwindigkeit ohne definierte Fristen von Verhandlungen abhängig</li> <li>- Intern numerische/funktionale Maßnahmen kurz-/mittelfristig genutzt</li> <li>- Extern numerische Maßnahmen mittel-/langfristig genutzt</li> </ul>			

(Eigene Darstellung)

Insgesamt stellen sowohl die intern numerische Maßnahme der Mehrarbeit, als auch die extern numerischen Instrumente flexiblen Personaleinsatzes ein etwa gleich hohes Flexibilitätspotential dar, mit jeweils stärkeren Ausprägungen, als dies im deutschen Kontext der Fall ist (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04; JP-Kw\_DK\_07, S.2). Die Motivation zum Aufbau eines kontinuierlichen Flexibilitätspuffers ist jedoch dieselbe. Allerdings kehrt sich das Nutzungsverhältnis von befris-



teten Mitarbeitern zu Zeitarbeitnehmern in Japan um. Insgesamt stellen die Instrumente flexibler Beschäftigungsverhältnisse einen größeren und den wichtigsten Baustein der Flexibilitätsstrategie dar, verglichen mit dem Konzernstammland als weitere CME. Jedoch ist mittels Zustimmungserfordernis des internationalen Leitungskreises von Daimler Trucks zu Einstellungen von befristeten Mitarbeitern und Zeitarbeitnehmern erneut der Einfluss der Konzernzentrale spürbar (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Auch stellen sich die unilateralen Befugnisse des Unternehmens zur lokalen Flexibilitätssteuerung ähnlich zu Deutschland aufgrund der industriellen Beziehungen und institutionellen Rahmenbedingungen als begrenzt heraus (vgl. JP-Kw\_DK\_07, S.3). Wobei die japanischen Gesetze als basale Regelungsebene keinerlei Öffnungsklauseln beinhalten, wodurch weniger unternehmensspezifische Abweichungen möglich sind (vgl. JP-Kw\_IP-IB\_04). Letztlich sind die Mechanismen zwischen den beiden CMEs sehr ähnlich gestaltet, jedoch mit nationalspezifisch divergierenden Organisationsstrukturen.

### **6.3.7) Indien: Staatlicher Protektionismus und duale Belegschaftssteuerung**

Das Werk in Chennai wurde 2012 als Greenfield-Standort gegründet und befindet sich in einem kontinuierlichen Aufbauprozess (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.16; ID-Ch\_IP-FL\_03). Der Standort beschäftigt zu Ende des Jahres 2015 etwa 3.000 Mitarbeiter. Im internationalen Vergleich bildet es damit einen mittleren Standort. Dabei herrscht ein leichtes Übergewicht von Angestellten gegenüber der Beschäftigtengruppe der Arbeiter. Weiterführend besteht das Gros letzterer aus befristeten Vertragsverhältnissen. Zudem befindet sich das Werk auch im personellen Aufbau. So waren Ende des Jahres 2014 etwa 2.800 und Anfang 2016 bereits 4.300 Mitarbeiter in Chennai beschäftigt (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_ML\_09; ID-Ch\_ML\_10; ID-Ch\_DK\_05, S.2).

Im Werk werden leichte bis schwere LKW der Marken *BharatBenz* sowie Fuso produziert (vgl. ID-Ch\_DK\_06). Letztere sind für den Export in die preissensiblen Märkte Asiens und Afrikas gedacht. Insgesamt stellt diese Produkt- und Fertigungsstruktur im Konzern eine einzigartige Kombination dar und umfasst neben LKW ebenso die Busproduktion mit Motoren von Mercedes-Benz (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.53). Parallel zur Montage werden lokal ebenfalls Aggregate gefertigt (vgl. IN-GI\_DK\_12, S.14). Insgesamt besitzt das Werk Chennai eine maximale Produktionskapazität von etwa 20.000 Fahrzeugen pro Jahr gegen Ende 2015, erhöht von 15.000 LKW im Jahr zuvor (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_DK\_05, S.2).

Die Hauptproduktionsprozesse umfassen die Fahrerhausmontage, Lackierung, Getriebe- und Motorenproduktion sowie die Endmontage der Fahrzeuge. Außerdem ist ein lokaler Bereich der Produktplanung für *BharatBenz* angesiedelt (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). Der Standort beinhaltet ebenso ein lokales Zentrum für Forschung und Entwicklung sowie eine Teststrecke (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.16). Aufgrund der Kooperation im *Asia Business Model* findet eine intensive Zusammenarbeit mit den japanischen Standorten statt, vorwiegend im Rahmen von Programmen des Personal- und Erfahrungsaustauschs (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

### **6.3.7.1) Industrielle Beziehungen: Starker Einfluss der Regierungsbehörden**

Im Allgemeinen besitzt die indische Regierung mittels direkter Involvierung in betriebliche Prozesse der Flexibilitätssteuerung eine starke Position im Rahmen der industriellen Beziehungen. Sie hat per Gesetz vielfältige Informations- und Zustimmungsrechte, welche in Deutschland dem Betriebsrat obliegen. Ergo ist das Unternehmen sowohl gegenüber den Behörden, als auch der Belegschaft informationspflichtig (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

#### *6.3.7.1.1) Unternehmensexterne Gestaltung: Arbeitgeberseitige Kooperationsstrukturen*

Zur Repräsentation auf Arbeitgeberseite existiert in Indien die *Employers' Federation of India*. Diese Institution stellt den Dachverband der Organisationsstruktur dar. Unabhängig von der Mitgliedschaft eines Unternehmens ist dieser nicht in Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften involviert. Das gilt ebenso für Unternehmensgruppen, wie in Abschnitt 4.6.2 ausgeführt wurde. Die wichtigste Aufgabe stellt die Lobbyfunktion hinsichtlich der Repräsentation und Legitimierung der Arbeitgeberinteressen gegenüber der Regierung dar. Dementsprechend werden Empfehlungen zur Gestaltung von Gesetzen beraten, sodass indische Unternehmen indirekt in die Arbeitsgesetzgebung mit einbezogen werden. Eine sekundäre Funktion des Arbeitgeberverbands ist die Informationsbereitstellung an die Mitglieder, beispielsweise bezüglich aktueller Arbeitsstandards. Außerdem leisten sie Unterstützung für Unternehmen zur Gestaltung harmonischer, lokaler industrieller Beziehungen. Dergestalt existieren gemeinsame Foren und Konferenzen zum Austausch innerhalb des Verbands. Die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband ist nicht verpflichtend (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). So beteiligt sich DICV nicht an einer solchen Kooperationsform (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). Grundsätzlich besteht zwischen indischen Arbeitgebern derselben Branche kein weiterer Informationsaustausch, beispielsweise hinsichtlich Benchmark-Studien, weder direkt, noch unter Beteiligung externer Agenturen (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

Gewerkschaften als Institutionen der Arbeitnehmervertretung sind in Indien primär unternehmensintern organisiert. Mit Ausnahme der übergeordneten Verbände, wie in Abschnitt 4.6.3 ausgeführt wurde. Diese besitzen im vorliegenden Kontext jedoch keine Relevanz.

#### *6.3.7.1.2) Unternehmensinterne Gestaltung: Aufbau gewerkschaftlicher Organisation*

Wie in Abschnitt 4.6.3 angeführt, ist die Implementierung eines *Works Committees* im Rahmen des Industrial Disputes Acts verpflichtend (vgl. ID-Ch\_ML\_14). Dessen Gründung bei DICV ab April 2014 kann als erster Schritt zur Einführung einer unternehmensspezifischen, gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretung gesehen werden (vgl. ID-Ch\_DK\_08, S.4).

Das Works Committee setzt sich paritätisch aus je zehn Repräsentanten der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zusammen. Erstere sind Manager oder Seniorangestellte mit einem direkten Kontakt zu den Arbeitern und werden vom Unternehmen benannt. Letztere werden durch

die Belegschaft aus deren Mitte gewählt (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04; ID-Ch\_DK\_07, S.1), in proportionaler Relation der verschiedenen Abteilungen (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). Passiv wahlberechtigt sind alle Mitarbeiter über 19 Jahren ab einer Betriebszugehörigkeit von sechs Monaten, auch als *BCA Trainee*. Dieses Modell wird in den Abschnitten 6.3.7.3.2 sowie 6.3.7.4.2 erläutert. Die nominierten und gewählten Personen dürfen aufgrund deren Tätigkeit keine Benachteiligung durch das Unternehmen erfahren. Der Vorsitzende des Works Committees ist ein Vertreter des Managements, dessen Stellvertreter ein Mitglied der Arbeitnehmerseite. Letzterer fungiert ebenfalls als Gast in der *Weltarbeitnehmervertretung* des Konzerns (vgl. ID-Ch\_DK\_08, S.4; ID-Ch\_DK\_07, S.1). Themen zur Beratung im Works Committee sind die vorherrschenden Arbeitsbedingungen, Schichtmodelle oder sicherheitsrelevante Inhalte der Mitarbeiter (vgl. ID-Ch\_ML\_13). Die Sammlung der Themen erfolgt durch die Arbeitnehmervertreter zur Empfehlung an die Werkleitung. Weiterführend besitzt dieses Gremium keine eigenen Verhandlungsbefugnisse. Primäres Ziel ist die wechselseitige Kommunikation von Positionen des Managements sowie der Mitarbeiterinteressen mit dem Ziel einer optimierten Entscheidungsfindung (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). Die Abstimmungen sind zwar prozedural erforderlich, begrenzen jedoch nicht die unilaterale Entscheidungsfreiheit des Unternehmens. So sind auch Personalbewegungen oder die Vergütung keine Diskussionsthemen (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-Ch\_ML\_14). Dementsprechend existieren keine formellen Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Works Committee (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

Während des Erhebungsprozesses wurde die Bildung der unternehmensspezifischen Gewerkschaft *Daimler India Employee Union* (DIEU) nach den Regelungen des Trade Union Acts zur staatlichen Registrierung vorangetrieben (vgl. ID-Ch\_ML\_14). Deren Gründung sowie ein individueller Beitritt stellt eine freie Entscheidung der Belegschaft von DICV dar (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). Der Prozess begann mit Absolvierung der ersten BCA Trainees und deren Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis seit Mitte 2015 (vgl. ID-Ch\_DK\_08, S.4). Hintergrund ist, dass indische Gewerkschaften nur reguläre Arbeiter vertreten (vgl. ID-Ch\_ML\_19).

Mittels der aktiven Unterstützung des Works Committees, als auch unter Beratung der internationalen Gewerkschaft *IndustriAll* seit März 2015 arbeiten die Mitarbeiter kontinuierlich auf die Formierung der DIEU hin. Der erste Schritt bestand in der Information zur Gründung einer Gewerkschaft im April desselben Jahres. Die Mitgliederregistrierung sowie Durchführung erster Vertreterwahlen erfolgte im Juli 2015. Die Einreichung des Registrierungsantrags der DIEU beim bundesstaatlichen Arbeitsministerium mit Unterstützung des Unternehmens zur staatlichen Zertifizierung geschah im August (vgl. ID-Ch\_DK\_08, S.5). Im Anschluss wird das Unternehmen deren Status als exklusive, repräsentative Institution anerkennen und Verhandlungen aufnehmen (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04; ID-Ch\_DK\_08, S.4). Dementsprechend unterstützt DICV die Gewerkschaftsgründung, stellt deren Infrastruktur und Räumlichkeiten sowie eine Plattform für Beratungsgespräche bereit (vgl. ID-Ch\_DK\_08, S.7). Im Januar 2016 wurde der Antrag zur Anerkennung offiziell eingereicht, was den letzten Schritt darstellt (vgl. ID-Ch\_ML\_19). Dieser Prozess ist in Indien jedoch freiwillig (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04), wie in Teilkapitel 4.6.3 angemerkt und kann als Einflusswirkung der Konzernzentrale interpretiert werden, wie in Abschnitt 6.2.2 im Rahmen einer globalen Richtlinie definiert. Die Gestaltung industrieller Beziehungen ist in

Indien ergo ein Thema der Unternehmenspolitik. Tarifverhandlungen zwischen der DIEU und DICV werden dann auf Anfrage der Gewerkschaft aufgenommen (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

Im Sinne der Repräsentation und Information der Mitarbeiter über aktuelle Themen und Rückspiegelung von Meinungen soll die Gewerkschaft halbjährlich zu einer 2-stündigen Generalversammlung der Belegschaft aufrufen, mit dem Ziel der Pflege harmonischer industrieller Beziehungen am Standort Chennai (vgl. ID-Ch\_DK\_08, S.9). Primäre Aufgabe der DIEU ist demnach die Regulierung des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und den Arbeitnehmern mittels Begrenzung der unilateralen unternehmerischen Entscheidungsbefugnisse und Aufnahme gemeinsamer Beratungen (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). Zudem stellt sie finanzielle Beihilfen für Mitarbeiter im Rahmen von Todesfällen, im Alter, bei Unfällen oder Krankheit, Arbeitslosigkeit oder Bildung zur Verfügung. Hierzu gehört ebenfalls ein Ausgleich eventueller Verluste im Kontext von Arbeitsk Kampfmaßnahmen bei unternehmensspezifischen Tarifverhandlungen. Themen zur Verhandlung mit der Gewerkschaft sind in der Regel die Vergütung, Arbeitskonditionen, Arbeitskleidung, Transportdienste, der Kantinenbetrieb oder weitere soziale Inhalte (vgl. ID-Ch\_DK\_08, S.6; ID-Ch\_DK\_05, S.3). Personalbewegungen stellen keine mitspracheberechtigten Themen dar (vgl. ID-Ch\_ML\_26). Streitigkeiten zwischen beiden Parteien müssen zur Erzielung einer gütlichen Einigung an die zuständige Regierungsstelle weitergeleitet werden. Ebenso werden die Tarifverträge in Indien in Gegenwart der Behörden unterzeichnet und durch diese ratifiziert, was sich als Aufsichtsfunktion und staatliche Einflussnahme interpretieren lässt (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

Ebenfalls müssen gemäß gesetzlicher Bestimmung des Tamil Nadu Industrial Establishment (Standing Orders) Acts lokale *Standing Orders (Rules & Regulations)* definiert werden, zusätzlich zu unternehmensinternen Tarifverträgen. Erstere wurden gemeinsam zwischen DICV und DIEU erstellt. Inhalte sind mitunter die unternehmensinterne Definition der Mitarbeiterkategorien, in Anlehnung an die Ausführungen aus Abschnitt 4.6.1, Schichtmodelle, die Arbeitsordnung, Einstellungs- und Kündigungsprozeduren, An- und Abwesenheitsregeln, Verleihungen und Beförderungen sowie Definitionen zu Fehlverhalten und disziplinarischen Prozeduren. Zum Ende des Erhebungszeitraums lag die staatliche Ratifizierung nicht vor, sodass die Regelungen noch keine offizielle Gültigkeit besitzen und demnach nicht in die Fallstudie einfließen können (vgl. ID-Ch\_ML\_27).

Ebenso wurde am Standort zum Ende des Erhebungszeitraums noch keine lokale Tarifverhandlung durchgeführt, sodass keine Erfahrungswerte präsentiert werden können (vgl. ID-Ch\_ML\_14; ID-Ch\_IP-IB\_04). Zu Beginn des Jahres 2016 wurden die Arbeitsbeziehungen insgesamt als sehr kooperativ bewertet, was auch durch den gemeinsamen Gründungsprozess der DIEU erklärt werden kann sowie durch die fehlende betriebliche Opposition (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.3), da außer dem Works Committee noch keine gewerkschaftliche Repräsentation aktiv ist. Dementsprechend stellt sich das Machtverhältnis eher einseitig zugunsten des Unternehmens dar (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

**6.3.7.2) Intern numerische Flexibilität: Strikte Limitierungen durch Regierungsbehörden**

Grundsätzlich stellen nationalstaatliche Gesetze der Zentralregierung Basisregeln zu den Arbeitszeitgrenzen auf, welche nationale Gültigkeit besitzen. Bundesstaatliche Bestimmungen konkretisieren diese durch detailliertere Regelungen infolge der legislativen Autorität bundesstaatlicher Regierungen. Diese können zwischen den indischen Bundesstaaten divergieren. Eine Verschlechterung nationalstaatlichen Rechts ist nicht zulässig. So sind entweder komplementäre Bestimmungen erlaubt oder solche, die auf nationaler Ebene nicht geregelt sind. Dementsprechend gestaltet sich die Gesetzgebung insgesamt eher kompliziert, da verschiedene Gesetze für unterschiedliche Branchen zutreffen, deren Einhaltung durch staatliche Inspektoren überprüft wird. Optionen zur betrieblichen Abweichung durch Öffnungsklauseln gibt es nicht (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04; ID-Ch\_IP-FL\_03). Im Bundesstaat Tamil Nadu, wo sich das Werk Chennai befindet, stellt der *Factories Act* mit universeller Gültigkeit das wichtigste Gesetz zur Definition von Arbeitszeiten und Mehrarbeit für Produktionsbetriebe dar. Arbeitsbedingungen werden im *Shops and Establishment Act* geregelt und Ankündigungsfristen zur Änderung von Schichtmodellen im *Industrial Disputes Act* (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03).

Die Regelungsgrundlage der individuellen Arbeitszeiten und damit von kollektiven Betriebszeitmodellen in Schichtarbeit findet sich ergo im *Factories Act* (vgl. ID-Ch\_RW-BV\_24, S.3; ID-Ch\_FB-FL\_01). Das Gesetz beinhaltet strenge Restriktionen der Arbeitszeitflexibilität, kontrolliert durch die Regierungsbehörden. Demnach ist eine maximale wöchentliche Regelarbeitszeit von 48 Stunden und neun Arbeitsstunden pro Tag festgelegt, als zentrale Richtlinien der Arbeitszeitsteuerung. Das Standardmodell in Tamil Nadu beträgt jedoch 45 Stunden pro Woche. Auf Basis dessen sind zwei Schichtmodelle realisierbar. Das erste beinhaltet eine BNZ von 45 Wochenstunden bei einer Schichtzeit von neun Stunden an jeweils fünf Arbeitstagen von Montag bis Freitag. Die zweite Option impliziert die maximale BNZ von 48 Stunden pro Schicht mit jeweils acht Stunden Arbeitszeit an sechs Produktionstagen von Montag bis Samstag. Diese beiden Möglichkeiten bilden den primären Flexibilitätsrahmen der intern numerischen Dimension (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_IP-FL\_03; IN-GI\_DK\_17, S.6). Außerdem muss spätestens nach Erreichen der maximalen Wochenarbeitszeit eine Ruhephase von einem Tag eingehalten werden. Pausen sind mit 45 Minuten ab einer zusammenhängenden Arbeitszeit von fünf Stunden geregelt (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-Ch\_IP-IB\_04; ID-Ch\_DK\_05, S.7). Bei ersterem Modell bestehen zwei wöchentliche Ruhetage und bei letzterem einer. Beide Gestaltungen liegen innerhalb der gesetzlichen Grenzen (vgl. ID-Ch\_DK\_06; ID-Ch\_ML\_20).

Die Arbeitszeitgrenzen gelten für alle Mitarbeitergruppen (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_03). Dergestalt existiert keine arbeitsvertragliche Arbeitszeitflexibilität. Eine Erhöhung bei Arbeitern ist ausschließlich über Mehrarbeit realisierbar, welche in Abschnitt 6.3.7.2.2 beschrieben wird. Arbeitszeitreduzierungen hingegen sind zwar möglich, führen jedoch nicht zur Lohnreduzierung, wie in Abschnitt 6.3.7.2.1 ausgeführt wird (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_DK\_05, S.8; IN-GI\_DK\_17, S.6). Ebenso existiert in indischen Arbeitsverträgen keine Definition der wöchentlichen Arbeitszeiten. Beinhaltet sind die Betriebsordnung und Schichtzeiten mit Bezugnahme

auf den Factories Act (vgl. ID-Ch\_ML\_20). Der Standard in DICV stellt für Arbeiter und Angestellte eine Regelarbeitszeit von 45 Stunden pro Woche und neun Stunden täglich dar (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). Bei Arbeitern ist eine Verteilung auf sechs Arbeitstage möglich, während Angestellte üblicherweise an fünf Tagen arbeiten (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_03). Teilzeitregelungen gibt es weder für Arbeiter, noch Angestellte (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). Die nachfolgende Tabelle 48 zeigt die tatsächlichen Arbeitszeiten am Standort Chennai mit Datenstand für das Jahr 2014.

Tabelle 48: Durchschnittliche Jahresarbeitszeiten (Standort Indien)

Standort	Jahresarbeitszeit ( $\bar{x}$ in h)	
	Arbeiter	Angestellte
Chennai	2.156	2.119

(Eigene Darstellung nach ID-Ch\_DK\_05, S.2)

Die Arbeitszeiten beider Beschäftigtengruppen bewegen sich aufgrund der einheitlichen Regelungen auf gleichem Niveau, welches sich mit dem mexikanischen Standort Santiago Tinguistenco vergleichen lässt.

#### 6.3.7.2.1) Variabilität kollektiver Arbeits- und Betriebszeitmodelle

Aufbauend auf den gesetzlichen Grundlagen ist eine Bandbreite des Betriebszeitmodells zwischen einer und zwei Schichten zu je neun Stunden an fünf Arbeitstagen oder zwischen einer und drei Schichten mit acht Stunden an sechs Arbeitstagen möglich. Im Falle eines Wechsels von einem zweiseichtigen in einen kontinuierlichen 3-Schicht-Betrieb ist damit automatisch eine Veränderung des Arbeitszeitmodells impliziert (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). Grundlegend ist die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeitgrenzen von 48 Stunden pro Woche und neun Stunden täglich, welche nicht überschritten werden dürfen, außer unter Anwendung von Mehrarbeit (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). In Indien nutzen die meisten Unternehmen ein Arbeitszeitmodell von 48 Wochenstunden mit einer Schichtzeit von acht Stunden an sechs Tagen (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04; ID-Ch\_ML\_20). Dies trifft auch auf das lokale Wettbewerberfeld mit Tata Motors, Ashok Leyland, Hyundai, Ford und Renault Nissan zu. Die meisten operieren dreischichtig in der mechanischen Fertigung und teilweise in den Montagebereichen (vgl. IN-GI\_DK\_16, S.4). Dementsprechend ist auch der Nachtschichtbetrieb möglich, wird in Chennai jedoch bisher nicht genutzt (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). Ein Wechsel auf die erste Modelloption erfolgt meist dann, wenn Samstagarbeit nicht dauerhaft gewährleistet werden kann (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

Das gewählte Betriebszeitmodell nach einer der beiden Standardoptionen muss bei der Regierungsbehörde festgelegt werden. Die Wahl, ob an fünf oder sechs Tagen gearbeitet werden soll, obliegt dabei dem Unternehmen, solange die gesetzlichen Arbeitszeitgrenzen eingehalten werden. Somit wurde das kollektive Modell bei DICV an die Regierung gemeldet. Dergestalt ist eine Erhöhung des Standards von 45 auf 48 Stunden möglich. Jedoch besteht dann die Obligation zur regelmäßigen Produktion an sechs Tagen und Bezahlung für 48 Stunden und damit Verlust der Option eines 5-Tage-Modells. Dadurch wird eine strukturelle Kostenerhö-

hung impliziert (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Veränderungen bedürfen einer Information an die Regierung und die Mitarbeiter mit einer Ankündigungsfrist von 21 Tagen. Die Behörde muss dem Antrag zustimmen. Dergestalt müssen per Factories Act sowohl eine Änderung der Schichtanzahl, als auch der Schichtdauer bei der Regierung zur Genehmigung angezeigt werden (vgl. ID-Ch\_ML\_20; ID-Ch\_DK\_05, S.7f). Die operative Steuerungsentscheidung zum Schichtmodellwechsel liegt, wie auch in Japan, in der Verantwortung des internationalen Leitungskreises des Konzerns (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). Eine Reduzierung des Schichtmodells bei ungenügender Auftragslage, von einem 3- auf einen 2-Schicht-Betrieb wäre über ein Rotationsmodell zur Reduzierung der individuellen Arbeitszeit und kollektiven BNZ realisierbar. Hierbei würden die operativen Betriebskosten sinken, nicht aber die Löhne (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03).

Zum Ende des Erhebungszeitraums operiert das Werk überwiegend im 1-Schicht-Betrieb an fünf Tagen zu je neun Stunden mit einer BNZ von 45 Wochenstunden. Lediglich wenige Arbeiter der Instandhaltungsbereiche und des Motorenprüfstands verfahren in zwei Schichten (vgl. IN-GI\_DK\_17, S.6; ID-Ch\_DK\_05, S.7). Schichtverlängerungen sind ausschließlich über das Instrument der Mehrarbeit durchführbar und an dessen gesetzliche Grenzen gekoppelt. Die Höhe der zusätzlichen Arbeitszeit richtet sich nach der anliegenden Schichtzeit. Grundsätzlich kann eine maximale tägliche Arbeitszeit von zwölf Stunden realisiert werden. Das bedeutet eine Schichtverlängerung von höchstens drei Stunden pro Tag bei neun Stunden Regelarbeitszeit und vier Stunden bei regulären 8-Stunden-Schichten. Schichtverlängerungen im Rahmen von Mehrarbeit benötigen die Zustimmung der Regierungsbehörde und wurden in der Praxis bisher nicht angewendet (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_ML\_15; ID-Ch\_DK\_05, S.7).

Zusatzschichten sind neben den strukturellen Optionen an Samstagen und Sonntagen möglich. Wie bereits beschrieben, ist diese Möglichkeit vom anliegenden Schichtmodell an fünf oder sechs Tagen abhängig (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.7f). Bei ersterem und einer BNZ von 45 Stunden sind ergo drei Stunden zuschlagsfreier Samstagarbeit möglich bis zur gesetzlichen Regelarbeitszeit von 48 Stunden (vgl. IN-GI\_DK\_17, S.6). Dementsprechend bedeutet die Produktion an sechs oder sieben Tagen keine Reduzierung der unterwöchigen Schichtzeiten, sondern kann über ein Rotationsmodell der Mitarbeiter realisiert werden, zur Beibehaltung der individuellen Arbeitszeiten und definierten Ruhetage pro Woche (vgl. ID-Ch\_ML\_16). Wird an einem solchen Tag gearbeitet, ist die Festlegung eines Ersatzruhetags innerhalb von drei Tagen verpflichtend. Ein 6-Tage-Betrieb ist nach Datenstand 2016 ohne Zusatzpersonal in Chennai durchführbar. So wurde im Jahr 2014 insgesamt an 20 Samstagen über Rotation gearbeitet. Dies entspricht einer Zusatzkapazität über Samstagsschichten von 8%, relativ zur Jahresarbeitszeit. Ein Betriebszeitmodell an sieben Tagen impliziert die Notwendigkeit zur Rekrutierung von Zusatzpersonal über ein komplexes Rotationsmodell (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-Ch\_ML\_12). Aufgrund der guten Auftragslage operiert das Werk ab März des Jahres 2016 in einem erweiterten 1-Schicht-Betrieb an sieben Tagen. Die Entscheidung zur Umsetzung erfolgte im Februar 2016 für eine geplante Laufzeit von zwei bis drei Monaten. Dessen Realisierung geschieht über ein Personalrotationsmodell und die Rekrutierung von 250 zusätzlichen, befristeten Arbeitskräften, welche in Abschnitt 6.3.7.3.2 erläutert werden, zum Personalausgleich und Gewährleistung der individuellen 5-Tage-Woche. Die neuen Beschäftigten werden

proportional mit der Stammschicht an sieben Tagen in Rotation eingesetzt (vgl. ID-Ch\_ML\_21). Dadurch wird eine BNZ von 63 Stunden ermöglicht (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.7).

Per Factories Act sind keine Schichtverkürzungen unter acht Stunden mit Lohnreduzierung zulässig. Insofern muss das volle Gehalt einer Schicht gemäß dem festgelegten Schichtmodell gezahlt werden, unabhängig davon, ob eine tatsächliche Verkürzung stattfindet (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_04; ID-Ch\_DK\_06). Absageschichten oder Schließstage besitzen ergo keinen Effekt auf die regelmäßigen Gehaltszahlungen von Stammmitarbeitern, da diese für ganze Tage entlohnt werden, auch bei einer Absage vor Schichtbeginn (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03), aufgrund der Bezahlung regulärer Mitarbeiter auf Monatsbasis (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.7). Es besteht jedoch keine Obligation zur Vergütung von nicht-regulären, befristet Beschäftigten in diesem Fall (vgl. ID-Ch\_ML\_21). Pro Jahr werden fünf bezahlte Blockschließstage aus Wartungsgründen angesagt. Deren Ankündigungsfrist beträgt dann zwölf Wochen (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). Bei einem Auftragsrückgang können ebenso produktionsfreie Tage für Montagemitarbeiter angesagt werden. Dies geht üblicherweise mit Qualifizierungsmaßnahmen einher und bedeutet, dass die Belegschaft zwar zur Arbeit erscheint, jedoch über solche Aktionen alternativ beschäftigt und fortgebildet wird, wie dies auch aus Mexiko bekannt ist (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Zudem könnte ein Personalausgleich über Abteilungen hinweg erfolgen. Beides sind folglich Maßnahmen der intern funktionalen Flexibilität (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.7). Instrumente zur Kapazitätsreduzierung über Mechanismen der Arbeitszeit sind ergo ökonomisch wenig sinnvoll, da aufgrund der arbeitgeberseitigen Gewährleistungspflicht für Arbeit und Gehalt keine Lohnreduzierung erzielt werden kann. Alternativ können Schließstage über die individuelle Urlaubnahme für ganze oder halbe Tage realisiert werden. Dementsprechend sind solche Maßnahmen in Chennai nicht in Anwendung (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-Ch\_ML\_20). Außerdem gibt es in Indien keine Form der Kurzarbeit oder vergleichbare Instrumente zur Kapazitätsreduzierung (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_DK\_06).

Die Taktgeschwindigkeit befindet sich im Zeitraum von 2014 bis 2017 im Rahmen des kontinuierlichen Werksaufbaus in einem Entwicklungsprozess (vgl. ID-Ch\_ML\_16; ID-Ch\_FB-FL\_01). Die Entscheidung zur Veränderung des Takts obliegt dem internationalen Leitungskreis. Jedoch ist die Belegschaft trainiert für ein optimales Effizienzmodell der Taktgeschwindigkeit, wie auch im mexikanischen Saltillo oder türkischen Aksaray. Dementsprechend wird in Chennai die Taktung aus Effizienzgesichtspunkten nicht als Flexibilitätsoption genutzt, da das optimale Outputniveau gestört würde. Somit handelt es sich um einen stabilisierten Takt für eine effiziente Organisation und höhere Produktqualität durch ein minimiertes Fehlerrisiko. Eine Taktreduzierung führt außerdem zu Personalüberhängen. Aufgrund der restriktiven Kündigungsgesetzgebung, wie in Abschnitt 6.3.7.3.1 ausgeführt wird, ist eine intern funktionale Lösung hierfür notwendig. Beispielsweise würde in einer Arbeitsgruppe mit vier Personen eine Umverteilung der Arbeitsaufgaben erfolgen, sodass drei Mitarbeiter mit Produktionstätigkeiten und der vierte mit Umfeldaufgaben zu beschäftigen wären (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-Ch\_DK\_05, S.7).



Insgesamt bedürfen jegliche Veränderungen der BNZ hinsichtlich eines permanenten Schichtmodellwechsels, Anpassungen der Schichtzeiten sowie Zusatz- oder Absageschichten gemäß dem Factories Act der Information und Zustimmung der Regierungsbehörde. Dies gilt auch bei einer Überschreitung der gesetzlichen Grenzen mit Mehrarbeit. Außerdem benötigen solche Entscheidungen die Zustimmung des internationalen Leitungskreises (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_ML\_15) sowie eine notwendige Beratung mit dem Works Committee, wodurch die unilaterale Entscheidung jedoch nicht beeinträchtigt wird (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02; ID-Ch\_IP-FL\_03).

#### *6.3.7.2.2) Mehrarbeit: Definitive Überstunden nach staatlicher Genehmigung*

Mehrarbeit entsteht grundsätzlich bei Überschreitung der gesetzlichen Grenzen zur Regelarbeitszeit von neun Stunden täglich oder 48 in der Woche (vgl. ID-Ch\_DK\_06), bzw. in Tamil Nadu auch nach 45 Stunden, wenn dies vereinbart wurde (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Der primäre Bezug stellt die Tagesarbeitszeit dar (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). In Indien existieren per Factories Act gestaffelte Mehrarbeitsgrenzen von zunächst drei Stunden pro Tag bis zu einer Gesamtarbeitszeit von zwölf Stunden. Weiterführend sind zwölf Stunden Mehrarbeit und bis zu 60 Arbeitsstunden in Summe pro Woche zulässig. Dies gilt für maximal sechs Wochen pro Quartal, in welchem insgesamt eine Mehrarbeitszeit von 75 Stunden möglich ist (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.9). Diese absoluten Grenzen dürfen nicht überschritten werden (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03).

Jede Mehrarbeitsstunde impliziert unabhängig von Lage und Dauer die Zahlung von einheitlichen Zuschlägen in Höhe von 100% des regulären Gehalts (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; IN-GI\_DK\_16, S.4; ID-Ch\_IP-FL\_03). Feiertagsarbeit beinhaltet zudem die Zahlung von Urlaubsgeld (vgl. IN-GI\_DK\_17, S.6). Die Regelungen zur Mehrarbeit gelten ausschließlich für Arbeiter, nicht für Angestellte, da diese per gesetzlicher Definition nicht zur Kategorie der Arbeiter zählen (vgl. ID-Ch\_ML\_15). Für letztere gilt lediglich die unternehmenspolitische Setzung in DICV bis zur Teamleiterenebene (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). Die Auszahlung der Zuschläge für geleistete Mehrarbeit stellt die einzige gesetzliche Option dar, wodurch transitorische Überstunden mit Freizeitgleich ausgeschlossen sind (vgl. ID-Ch\_RW-BV\_24, S.3; ID-Ch\_DK\_06).

In diesem Sinne ermöglicht das Instrument der Mehrarbeit die Umsetzung von Schichtverlängerungen und Zusatzschichten. Der operative Genehmigungsprozess erfordert zunächst die Zustimmung der direkten Führungskraft. Die Letztentscheidung wird dann auf Teamleiterenebene oder höher getroffen (vgl. ID-Ch\_RW-BV\_24, S.3). Zur Leistung von Mehrarbeit ist grundsätzlich die Zustimmung der Regierungsbehörde notwendig. Staatliche Inspektoren überprüfen die Rechtskonformität, sodass nicht genehmigte Mehrarbeit ein unternehmerisches Risiko darstellt. Dergestalt wurde das Instrument am Standort Chennai bisher nicht genutzt (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_DK\_05, S.7).

#### *6.3.7.2.3) Arbeitszeitkonten: Kein gesetzlich zulässiges Steuerungsinstrument*

Die Einführung von Arbeitszeitkonten ist aufgrund der Regelungen des Factories Act nicht möglich. Die Überschreitung der täglichen Arbeitszeitgrenze impliziert definitive Überstunden, wodurch eine Akkumulation positiver Salden ausscheidet. Die Reduzierung von Arbeitszeiten wiederum bewirkt keine Lohneffekte. Selbst wenn negative Kontenstände summiert würden, könnten diese nicht zuschlagsfrei durch Überstunden ausgeglichen werden, wie beispielsweise in Japan. Weiterführend existiert per Gesetz keine Definition eines möglichen Ausgleichszeitraums, sodass die Regelungsbasis fehlt (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-Ch\_FB-FL\_01). Dergestalt findet sich das Instrument auch nicht im Wettbewerbsvergleich (vgl. IN-GI\_DK\_16, S.4).

Weiterführend existieren universell bindende Anwesenheitsregeln für alle Mitarbeitergruppen in DICV. So muss der tatsächliche Arbeitsbeginn zum definierten Schichtbeginn erfolgen, was eine verpflichtende Zeiterfassung an vordefinierten Stellen mit einschließt. Die Satzung toleriert keine Verspätungen gegenüber den festgelegten Arbeitszeiten. Bei Wiederholung wird dies als Fehlverhalten gewertet und mit Disziplinarmaßnahmen sanktioniert. Die Zustimmung erfolgt durch die direkte Führungskraft und abschließend auf Teamleiterenebene oder höher im Sinne einer systemischen Validierung der individuellen Anwesenheitszeiten durch die betrieblichen Vorgesetzten (vgl. ID-Ch\_RW-BV\_24, S.2). Aufgrund dieser strikten Regelung ohne individuelle Zeitsouveränität, weder für Arbeiter, noch für Angestellte, ist auch kein Gleitzeitsystem implementierbar (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01).

#### **6.3.7.3) Extern numerische Flexibilität: Gesetzlicher Dualismus der Beschäftigungsformen**

Wie in Abschnitt 4.6.1 angeführt, besteht eine rechtliche Dichotomie zwischen den Beschäftigtenkategorien der Arbeiter und Angestellten. Erstere umfasst manuelle, ungelernete, qualifizierte, technische oder sonstige operative Funktionen. Personen mit Management- oder Verwaltungsaufgaben in Bürotätigkeiten, bzw. mit einem Monatsgehalt ab 3.600 Rupien sind davon ausgeschlossen (vgl. ID-Ch\_ML\_17). Per Definition des Unternehmens befinden sich Angestellte aufgrund deren Tätigkeitsprofile und Vergütung in einer gesonderten Kategorie, welche geringeren staatlichen Restriktionen insbesondere bezüglich Kündigungen unterliegt. Hintergrund ist der staatliche Fokus auf den Schutz der Arbeitnehmerrechte vor allem bei Arbeitern (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03).

Die massive Rekrutierungsstrategie in Chennai für die Jahre 2013 und 2014 im Rahmen des Werksaufbaus spiegelt einen wesentlichen Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten wider. Während direkte Produktionsmitarbeiter in der Regel zunächst befristet als *BCA Trainees* angestellt werden, mit insgesamt etwa 900 Personen im Betrachtungszeitraum, überwiegen bei indirekten Funktionen unbefristete Rekrutierungen mit ca. 500 Mitarbeitern. Ausnahmen zu dieser Logik besitzen einen lediglich marginalen Umfang (vgl. ID-Ch\_ML\_11).

#### 6.3.7.3.1) Strukturelle Instrumente: Protektionismus primär bei regulären Arbeitern

Prinzipiell sind Festeinstellungen sowohl für Arbeiter, als auch Angestellte zur strukturellen Personalanpassung möglich (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). In Indien bilden die gesetzlichen Bestimmungen und der Einfluss der Regierungsbehörden jedoch strikte Regulierungen, sodass reguläre Mitarbeiter im Bedarfsfall nicht unilateral gekündigt werden können. Zur Durchführung solcher Maßnahmen ist die Zustimmung und direkte Involvierung der staatlichen Stellen erforderlich, wie in Abschnitt 4.6.1 dargestellt. Weiterführend muss eine Kündigungsfrist von drei Monaten eingehalten werden (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04; ID-Ch\_IP-FL\_03). Von diesen Regelungen ausgenommen sind temporäre, nicht-reguläre Arbeitskräfte, auf welche in den Abschnitten 6.3.7.3.2 sowie 6.3.7.3.3 eingegangen wird (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03).

Im Rahmen der arbeitgeberseitigen Kündigung bestehen zwei Optionen per Industrial Disputes Act. Die erste bezieht sich auf eine Entlassung aus wichtigem Grund wegen Fehlverhaltens als disziplinarische Maßnahme im Individualfall (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_DK\_05, S.21). Obgleich diese Form der Kündigung sowohl für reguläre Arbeiter, als auch Angestellte möglich ist, bestehen per Gesetz strikte Prozessanforderungen und Begründungspflichten gegenüber der Regierungsbehörde (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Die zweite Form wird *Retrenchment* genannt. Diese kann aus jedem Grund, außer disziplinarischen, bzw. krankheitsbedingten Ursachen oder Ruhestand ausgesprochen werden. Dementsprechend stellt diese Möglichkeit das indische Äquivalent zur betriebsbedingten Kündigung dar, weshalb Retrenchments eher als Massenentlassungen zu verstehen sind. Deren Durchführung richtet sich nach den gesetzlichen Anforderungen. In der Regel werden diejenigen Mitarbeiter mit der geringsten Seniorität zuerst entlassen (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_DK\_05, S.21; ID-Ch\_FB-IB\_02). Hierbei kann die definierte Kündigungsfrist ebenfalls in ein Gehaltsäquivalent umgewandelt werden (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). In der Praxis ist diese Form aufgrund der gesetzlichen Restriktionen, Begründungspflichten und komplexen administrativen Prozessen gegenüber der Regierungsbehörde kaum durchführbar (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Eine Beeinflussung des Entscheidungsprozesses vonseiten des Unternehmens ist nicht möglich. Die staatlichen Stellen haben üblicherweise einen Fokus auf dem Schutz der Arbeitnehmerrechte, sodass deren Beschlüsse weniger arbeitgeberfreundlich ausfallen. Eine Zustimmung ist zwar möglich, aber wenig wahrscheinlich (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). Des Weiteren sind freiwillige Ausscheidensvereinbarungen nach beidseitigem Einverständnis durchführbar. Diese implizieren Abfindungen primär für Angestellte, die nicht universell geregelt sind, sondern individuell ausgehandelt werden (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02; ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_DK\_05, S.21).

Festeinstellungen werden in Chennai nicht als Flexibilitätsinstrument gesehen (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). Bisher wurden ausschließlich temporäre Arbeitskräfte im Sinne der BCA Trainees rekrutiert. Die Restriktionen der extern numerischen Flexibilität gelten primär für Arbeiter gemäß der gesetzlichen Kategorisierung (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Entlassungen jeglicher regulärer Mitarbeiter gestalten sich in der Praxis jedoch als beinahe unmöglich, da es sich als schwierig darstellt, die Zustimmung der Regierungsbehörde zu erlangen (vgl. ID-Ch\_ML\_22). So sind Kündigungen nicht als Flexibilitätsinstrument zu werten (vgl. ID-Ch\_DK\_06).

### 6.3.7.3.2) Befristete Beschäftigungsformen: Nicht-reguläre Beschäftigung bei Arbeitern

Befristete Arbeitskräfte gelten als nicht-reguläre Beschäftigung, in rechtlicher Abgrenzung zu unbefristeten Mitarbeitern mit Normalarbeitsverhältnis. Dieser Status ist festgeschrieben in den *Tamil Nadu Industrial Employment (Standing Orders) Rules*. Eine Beschäftigung in direkten Kernbereichen des Unternehmens wie Produktionsbereichen bedarf dabei keiner speziellen tätigkeitsbezogenen Begründung. Befristete Mitarbeiter bilden dergestalt einen Teil der Belegschaft in DICV und führen dieselben Arbeitsaufgaben durch, wie das Stammpersonal (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.15). Im Bundesstaat Tamil Nadu beträgt die maximale Befristungsdauer per Gesetz 21 Monate (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Dieses Instrument wird vorwiegend bei Arbeitern genutzt und ist bei Angestellten als weniger wichtig bewertet. Die Einstellungsentscheidung obliegt dem internationalen Leitungskreis (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_FB-IB\_02). Die Nutzung befristeter Arbeitskräfte erfolgt auf kurzfristiger Basis im Rahmen der Flexibilitätssteuerung (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.15). Nach 21 Monaten Beschäftigung gibt es die Option auf eine unbefristete Übernahme, die keine gesetzliche Obligation darstellt (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Zur Kündigung von befristeten Mitarbeitern ist lediglich eine Unternehmensentscheidung nötig (vgl. ID-Ch\_ML\_26). Bei temporärer Beschäftigung ist keine gesetzliche Kündigungsfrist festgelegt, noch bestehen sonstige prozessuale Restriktionen oder Begründungspflichten. Eine arbeitnehmerseitige Klage ist zwar möglich, in der Praxis aber eher unüblich (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Eine Entlassung von befristeten Angestellten wiederum erfolgt gemäß den individuellen Vertragskonditionen (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). Obgleich die Involvierung der Regierungsbehörde bei betriebsbedingten Massenentlassungen befristeter Arbeitskräfte nicht erforderlich ist, kann eine Intervention von staatlicher Stelle erfolgen. In diesem Fall weniger aufgrund des Arbeitnehmerschutzes im Sinne einer Begründungspflicht, sondern mit Hinblick auf die ökonomischen Folgewirkungen (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03).

Die zweite Gruppe befristet Beschäftigter in Chennai sind *BCA Trainees* (Blue Collar Associates). Das sind Personen in interner Ausbildung, die über keinen Arbeitsvertrag verfügen, weder unbefristet, noch befristet. Vielmehr handelt es sich um Ausbildungsangebote, denn um ein Vertragsverhältnis. Dieses Programm durchlaufen alle neu rekrutierten Arbeiter, sodass in der Vergangenheit keine unbefristeten Einstellungen bei direkten Produktionsmitarbeitern durchgeführt wurden. Die Laufzeit der Beschäftigung beträgt insgesamt drei Jahre (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). Bei guter Leistung erfolgt nach Abschluss des Programms eine Übernahme als reguläre Mitarbeiter (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Das Modell der BCA Trainees begründet sich ausschließlich auf Richtlinien der Unternehmenspolitik in DICV (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.15). In der Praxis stellen die Trainees einen wesentlichen Baustein der personellen Flexibilität seit Gründung des Standorts dar. Im Falle benötigter Kapazitätserhöhungen wird die Rekrutierung der BCA Trainees verstärkt, sodass diese eine extern numerische Funktion besitzen (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Dementsprechend erfolgen seit 2012 kontinuierliche Einstellungen dieser Beschäftigterengruppe (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.15). Da kein explizites Vertragsverhältnis besteht, ist bei BCA Trainees eine Kündigung beidseitig jederzeit möglich. Als Bestandteil des Ausbildungsange-

bots ist eine Kündigungsfrist von 30 Tagen festgehalten, welche nicht auf gesetzlichen Definitionen, sondern der Unternehmenspolitik beruht (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). Ähnliche Modelle werden auch im lokalen Wettbewerbsvergleich eingesetzt (vgl. IN-GI\_DK\_16, S.4).

Die Nutzung von befristeten Arbeitskräften findet primär in direkten Produktionsbereichen zur Kompensation höherer Arbeitsvolumen statt. Beispielsweise werden im Jahr 2016 zur Ermöglichung des 7-Tage-Betriebs etwa 250 nicht-reguläre Mitarbeiter eingestellt, wie in Abschnitt 6.3.7.2.1 erwähnt (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.4, 15). Hinsichtlich der dauerhaften Beschäftigungspolitik wurde durch den internationalen Leitungskreis bis zum Ende des Erhebungszeitraums keine finale Entscheidung zum langfristigen Umgang mit befristeten Arbeitskräften getroffen. Per Gesetz existiert keine maximale Beschäftigungsquote (vgl. ID-Ch\_ML\_12). Die Anwendung als Flexibilitätspuffer in Kernbereichen ist dahingehend möglich.

Die Nutzung von BCA Trainees soll nicht im Sinne der regulären Flexibilitätssteuerung gesehen werden. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Talentepool für Arbeiter als Rekrutierungsbasis. Dergestalt wurden in 2015 etwa 400 neue Trainees eingestellt, was ca. 32% der gesamten Arbeiterschaft von rund 1.300 Personen bedeutet (vgl. ID-Ch\_ML\_23). Studentische Beschäftigungsformen, wie in Deutschland oder den USA üblich, sind auch in Indien nicht verboten. Solche Aushilfskräfte würden gemäß dem Contract Labour (Regulation & Abolition) Act ab 18 Jahren als nicht-reguläre Mitarbeiter eingestellt. Alternative Sonderformen gibt es nicht, sodass keine Etablierung von spezieller Ferienbeschäftigung oder eines Flexi-Pools möglich oder notwendig ist (vgl. ID-Ch\_ML\_22; ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_DK\_05, S.17).

#### *6.3.7.3.3) Arbeitnehmerüberlassung: Nicht-reguläre Beschäftigung bei Angestellten*

Die rechtliche Basis für Arbeitnehmerüberlassung findet sich im Contract Labour (Regulation & Abolition) Act, weshalb dieselbe Einsatzbeschränkung von maximal 21 Monaten besteht (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). Zeitarbeit gilt, wie auch befristete Mitarbeiter, als nicht-reguläre, temporäre Beschäftigung. Leiharbeiter sind grundsätzlich Mitarbeiter einer Personalüberlassungsagentur, deren Beschäftigungskonditionen durch das Vertragsverhältnis mit DICV geregelt werden (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-Ch\_DK\_05, S.16). Da nicht gesetzlich festgelegt, wird auch die Kündigungsfrist von einem Monat vertraglich definiert, ohne die Notwendigkeit zur Angabe von Gründen (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). Ebenso sind, neben den Möglichkeiten zur flexiblen Beschäftigung, die monetären Konditionen günstiger als bei regulären, direkten Mitarbeitern von DICV (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.16).

Der Zweck eines Einsatzes dient der temporären Unterstützung der Stammbesellschaft ausschließlich in Aktivitäten, die nicht zu den Kernaufgaben des Unternehmens zählen, wie beispielsweise die Verwaltung (vgl. ID-Ch\_ML\_17). Außerdem darf kein Einsatz für permanente oder wiederkehrende Tätigkeiten erfolgen, was die meisten direkten und indirekten Arbeiterfunktionen ausschließt. Letztere beinhalten die Option für logistische Aufgaben oder Fahr-

dienste in geringerem Umfang (vgl. ID-Ch\_DK\_06). Das Instrument findet dergestalt insbesondere in Angestelltenbereichen regelmäßige Anwendung. Auch dessen Nutzung obliegt der Entscheidung des internationalen Leitungskreises des Konzerns (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01).

Arbeitnehmerüberlassung bildet ergo bei Angestellten das funktionale Äquivalent extern numerischer Flexibilität zu den befristeten Arbeitsverhältnissen in direkten Produktionsbereichen (vgl. ID-Ch\_ML\_18). Auch im Wettbewerbsvergleich findet sich aufgrund der gesetzlichen Restriktionen keine Beschäftigung in letzteren (vgl. IN-GI\_DK\_16, S.4). Bei Angestellten ist Zeitarbeit regelmäßig im Einsatz und stellt ein übliches Instrument dar (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). So wurden in 2014 etwa 300 Leiharbeitnehmer in Chennai beschäftigt, ohne das Risiko von komplexen Kündigungsprozessen. Dementsprechend kann Arbeitnehmerüberlassung zum Aufbau eines Flexibilitätspuffers in Nicht-Kernaktivitäten genutzt werden (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.4, 16).

#### *6.3.7.3.4) Temporäre Layoffs und Recalls: Option zur Kompensation von Schließtagen*

Die maximale Dauer von Layoffs ist gesetzlich auf 45 Tage oder 405 Stunden pro Jahr und Mitarbeiter begrenzt (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02; ID-Ch\_ML\_15). Des Weiteren existiert per Industrial Disputes Act eine Begründungspflicht zur Durchführung gegenüber der Regierungsbehörde. Ursachen können Fehler, eine Weigerung oder Unvermögen des Arbeitgebers zur Gewährleistung der Beschäftigung sein. Hintergründe hierfür sind beispielsweise Stromausfälle, Materialengpässe oder Naturereignisse (vgl. ID-Ch\_DK\_06; ID-Ch\_ML\_15).

Die Ankündigungsfrist beträgt mindestens sieben Tage vor Beginn desjenigen Monats, in welchem die Maßnahme startet. Während der Laufzeit von Layoffs erhalten die betreffenden Mitarbeiter eine Kompensation in Höhe von 50% des regulären Gehalts durch das Unternehmen (vgl. ID-Ch\_FB-IB\_02). Wie bei den beiden Formen der Entlassung, dargestellt in Abschnitt 6.3.7.3.1, implizieren Layoffs eine direkte Involvierung der Regierungsbehörde und erfordern deren Zustimmung für jeden Individualfall. Die Durchführung ist bei Erhalt der Genehmigung für alle regulären Mitarbeiter möglich. Auch hier liegt die Entscheidungsgewalt aufseiten der Regierungsstelle. Dadurch werden bei diesem Instrument in der Praxis ein komplexer administrativer Prozess und hohe Begründungspflichten impliziert (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-Ch\_DK\_05, S.20).

Die Maßnahme der Layoffs kann nur kollektiv in Ausnahmesituationen angewendet werden, beispielsweise bei Unmöglichkeit zum Angebot von Beschäftigung infolge von ökonomischen oder auftragsbedingten Gründen (vgl. ID-Ch\_ML\_11; ID-Ch\_FB-IB\_02). In der Praxis würde das Instrument nach Zustimmung der Regierungsbehörde zur Durchführung mehrerer zusammenhängender Schließtage zur Einsparung von Lohnkosten eingesetzt (vgl. ID-Ch\_ML\_21). Bisher wurden Layoffs in Chennai nicht genutzt und stellen kein Instrument der regulären Flexibilitätssteuerung dar (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.4).

#### **6.3.7.4) Intern funktionale Flexibilität: Überdurchschnittliche interne Qualifizierung**

Auch in Chennai stellt TOS die Grundlage der Arbeitsorganisationsstrukturen dar, basierend auf Standardbeschreibungen des Produktionssystems. Insbesondere in direkten Produktionsbereichen besteht die größte Relevanz. Obgleich die Prozess- und Aufgabenbeschreibungen keine Abweichungen erlauben, divergieren die Organisationsstrukturen der Gruppenarbeit am Standort, wie im folgenden Abschnitt erläutert wird (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

Ausgehend von der Arbeitsorganisation des Standorts Saltillo in Mexiko wurden bei der Gründung des indischen Werks Inputs für dessen Modell übernommen. Zudem entstand ein Vergleich zu den lokalen Wettbewerbern von Tata Motors, Ashok Leyland, Hyundai, Ford und Renault Nissan (vgl. IN-GI\_DK\_16, S.4f). Dementsprechend enthält die Arbeitsorganisationsstruktur, wie aus anderen Werken bekannt, grundsätzlich operative Produktionseinheiten und spezialisierte Unterstützungsteams (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01).

##### *6.3.7.4.1) Gruppenarbeitsstrukturen: Fordistische Form der Gruppenarbeit*

Im Rahmen der Gruppenarbeitsstrukturen stellt Chennai eine Ausnahme zur üblichen Organisation dar. Nach den universellen TOS-Standards existieren auch hier Gruppenarbeitsstrukturen zur Erfüllung der Produktionsaufgaben. Teilautonome Gruppenarbeit existiert jedoch ausschließlich in separaten *Unterstützungseinheiten*. So finden sich in den Arbeitsgruppen keine Sonderfunktionen wie Gruppensprecher oder sonstige Rollen. Ergo wird lediglich unterschieden in normale Produktionsmitarbeiter und Führungskräfte (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

Damit kann von einer reduzierten, fordistischen Form der Gruppenarbeit bei DICV gesprochen werden, im Gegensatz zu den toyotistischen Ausprägungen der anderen Standorte. Hinzu kommt, dass normale Arbeiter ausschließlich mit direkten Produktionsaufgaben betraut sind. Umfeldfunktionen und indirekte Tätigkeiten unterliegen der Verantwortung der Unterstützungseinheiten. Dementsprechend existiert keine Anreicherung der Gruppenarbeit (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

##### *6.3.7.4.2) Qualifikationsniveaus und Qualifizierung in den Arbeitssystemen*

Das Qualifizierungsmodell für BCA Trainees stellt ein einzigartiges System bei DICV dar und bildet das Äquivalent zur Berufsausbildung für alle Produktionsmitarbeiter. Dergestalt besitzt das Programm eine Laufzeit von drei Jahren (vgl. ID-Ch\_ML\_10; ID-Ch\_IP-IB\_04). Neue Mitarbeiter erhalten ein Trainingsangebot des Unternehmens zur Qualifizierung für die Produktionsprozesse bei Eintritt. Hierfür werden ausschließlich Schulabsolventen rekrutiert (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03), keine erfahrenen Arbeitnehmer (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). Wie in Abschnitt 6.3.7.3.2 angemerkt, gibt es keinen formalen Ausbildungsvertrag, sodass sich das Verhältnis informell gestaltet. Die Arbeiter erhalten sowohl einen schulischen Ausbildungsteil im Sinne der Basis-

qualifizierung, als auch praktische Einheiten on-the-job vor ihrem Einsatz in den Produktionsbereichen (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). Nach Absolvierung der 3-jährigen Ausbildungsdauer wird ein Abschlusstest durchgeführt. Bei gutem Ergebnis kann die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis erfolgen (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-Ch\_DK\_08, S.4). Dementsprechend kann im Bedarfsfall einer Kapazitätserhöhung auch die Übernahmezahl aus dem Talentepool der Absolventen erhöht werden, was den Vorteil beinhaltet, adäquat qualifiziertes Personal zu erhalten, wodurch die funktionale Einsatzflexibilität im Rahmen des Personalausgleichs erhöht wird (vgl. ID-Ch\_ML\_10). Das Ausbildungsmodell verläuft ohne eine weitere Form der institutionellen Kooperation und wird rein intern durchgeführt. Dies betrifft ebenso die organisatorische Planung, Festlegung der Inhalte sowie des Ausbildungsplans. Die regulatorische Grundlage bieten die Employment Standing Orders and Rules (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04). Gegen Ende des Jahres 2015 gibt es am Standort Chennai dergestalt rund 300 Trainees im ersten, 200 im zweiten und 280 im dritten Ausbildungsjahr (vgl. ID-Ch\_ML\_23).

Alle Arbeiter an der Produktionslinie besitzen aufgrund der universellen BCA-Qualifizierung dieselbe Qualifikation, wodurch sie zur Durchführung aller Arbeitsschritte in einer Arbeitsgruppe befähigt sind. Eine weitere Differenzierung nach Erfahrung, Tätigkeiten oder Seniorität findet innerhalb der Produktionsgruppen nicht statt. Bei Bedarf erfolgen Weiterbildungen on-the-job, beispielsweise im Rahmen von Verleihungen in andere Abteilungen (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04) oder bei den in Abschnitt 6.3.7.2.1 beschriebenen produktionsfreien Tagen mit Qualifizierungsmaßnahmen für zukünftige Anforderungen oder zur Verbesserung der Effizienz (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03).

Bezüglich Spezialistenfunktionen existiert eine strikte Trennung in der Arbeitsorganisation zu normalen Produktionsmitarbeitern. Erstere sind in separaten, spezialisierten Gruppen organisiert und finden sich in der Instandhaltung, Logistik oder dem Qualitätsmanagement. Sie dienen der Unterstützung regulärer Produktionseinheiten in kooperativer Zusammenarbeit. Diese Mitarbeiter erhalten fachspezialisierte Qualifizierungen zur Durchführung komplexerer Aufgaben. Solche Weiterbildungskurse werden bei DICV am wöchentlichen Produktionsruhetag im *internen Trainingszentrum* (ITC) angeboten. Deren Dauer beträgt maximal ein Jahr nach gesetzlichen Standards. Dabei findet eine institutionelle Kooperation und Koordination mit der Regierung und privatwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen statt. Die internen Kurse können als Äquivalent zu den staatlichen, technischen Bildungsgängen an den ITIs gesehen werden, wie in Abschnitt 4.6.4 erläutert. Die Maßnahmen dienen als fachlicher Baustein zur Karriereentwicklung für spezialisierte Arbeiter. Nach Abschluss besitzen sie die Möglichkeit zur Absolvierung eines Diplomstudiengangs in DICV, in Kooperation mit der Regierung und privatwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen zum beruflichen Aufstieg (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).

Kandidaten für Angestellten- oder Spezialistenfunktionen werden üblicherweise über diverse Personalagenturen und Rekrutierungsportale eingestellt. Insofern gestaltet sich der Prozess anders als bei Produktionsmitarbeitern, auch bedingt durch die divergierenden Anforderungen an deren Vorqualifikation (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04).



#### *6.3.7.4.3) Konzepte und Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz*

Die erste Option des flexiblen Personaleinsatzes bilden Rotationsmodelle zur Ermöglichung eines Betriebs an sechs und sieben Tagen, wie in Abschnitt 6.3.7.2.1 beschrieben. Durch den Wechsel der individuellen Besetzung von Arbeitsstationen ist eine multifunktionale Einsatzflexibilität der Mitarbeiter Grundvoraussetzung zu deren Durchführung (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03; ID-CH\_ML\_21).

Weiterführend sind in Chennai auch Verleihungen oder Versetzungen in andere Produktionsbereiche möglich. Alternativ kann dies in indirekte Funktionen wie die Logistik erfolgen. Das beinhaltet die Erlernung neuer Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb des Werks im Rahmen der berufsfachlichen Weiterbildung der Mitarbeiter. Solche Maßnahmen sind für eine befristete Dauer auf Anweisung des Unternehmens und nach Zustimmung der Beschäftigten möglich (vgl. ID-Ch\_IP-IB\_04; ID-Ch\_DK\_06). Dementsprechend sind betrieblich definierte Verleihungsprozesse durch den Vorgesetzten und Mitarbeiter einzuhalten (vgl. ID-Ch\_RW-BV\_24, S.3).

Theoretisch sind temporäre Abordnungen zu einem anderen Standort des Unternehmens denkbar, wofür die individuelle Zustimmung der betreffenden Mitarbeiter notwendig ist (vgl. ID-Ch\_DK\_06). Eine maximale Laufzeit ist nicht definiert (vgl. ID-Ch\_ML\_15), ebenso wenig wie eine geregelte Quote. Bei Abordnungen zwischen den Bundesstaaten können allerdings unterschiedliche Gesetze gelten, weshalb sich deren Durchführung als kompliziert gestaltet. Dies betrifft Arbeitszeiten, Ruhetage oder Arbeitsbedingungen (vgl. ID-Ch\_ML\_16). Obgleich für Arbeiter und Angestellte möglich, wurden bisher keine Abordnungen von oder nach Chennai realisiert (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01). Die einzige Möglichkeit wäre das Mercedes-Benz PKW-Werk in Pune. Da dieses einer anderen organisatorischen Division angehört, müssen ebenfalls Kompensationszahlungen in Abhängigkeit der jeweiligen Unternehmenspolitik berücksichtigt werden (vgl. ID-Ch\_DK\_06; ID-Ch\_DK\_05, S.19).

#### **6.3.7.5) Zwischenfazit: Staatlich regulierte High road-Strategie mit geringen Optionen**

Grundsätzlich befindet sich das Werk in Chennai in der Aufbauphase. Dergestalt beinhaltet die angewendete Flexibilitätsstrategie Elemente des Experimentierens und Stabilisierens der Prozesse der Produktionsorganisation zur Erreichung eines optimalen Niveaus (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Deutlich wird während des Erhebungszeitraums das hohe Maß an externer Steuerung durch die Konzernzentrale, bzw. den internationalen Leitungskreis hinsichtlich Maßnahmen der intern und extern numerischen Flexibilitätsdimensionen. Dies impliziert die abhängige Stellung des Standorts im Netzwerk (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.7, 15f).

Nach aktueller Planung sollen nach Abschluss dieses Prozesses ab 2017 mehrschichtige Betriebszeitmodelle zur Verfügung stehen, welche eine Bandbreite der wöchentlichen BNZ zwischen 40 und 126 Stunden beinhalten (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.2). Die untere Grenze stellt den

schlechtesten Fall dar und impliziert eine Schichtverkürzung um eine Stunde an fünf Produktionstagen. Dessen Umsetzung ist allerdings unwahrscheinlich (vgl. ID-Ch\_ML\_20). In einem solchen Fall wird eher die Verringerung der Taktgeschwindigkeit favorisiert. Nach derzeitiger Perspektive wird eine Kapazitätserhöhung des Werks primär durch den Ausbau des Standorts angestrebt (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Darunter zählen die Verbesserung der Effizienz an den Montagebändern, die strukturelle Verringerung der Taktzeiten für eine Kapazitätserhöhung oder bauliche Erweiterungen. Weitere Maßnahmen beinhalten bis 2017 die Umsetzung von Rotationsmodellen zur Wochenendarbeit. Auch die Einführung einer zweiten Schicht in den Montagebereichen ist bei stabil steigender Auftragslage geplant. Die jeweiligen Mechanismen sind von der Entwicklung der Produktionsanforderungen abhängig. Das Maximum einer BNZ von 126 Wochenstunden beinhaltet einen regelmäßigen 2-Schicht-Betrieb an sieben Arbeitstagen über ein Rotationsmodell. Wochenendarbeit über diesen Modus stellt den primären Mechanismus zur Kapazitätserhöhung dar (vgl. ID-Ch\_ML\_10; ID-Ch\_DK\_05, S.5).

Im Sinne einer Kapazitätsreduzierung würde zunächst eine Nivellierung von Schwankungen im Produktionsvolumen über den Jahresverlauf, bzw. den Planungszeitraum von zwölf Monaten angestrebt. Dadurch können Spitzen und Schwächen zwischen den Monaten für eine gleichbleibende Auslastung ausgeglichen werden, ohne dass Veränderungen des Betriebszeitmodells notwendig werden. Aufgrund der kurzen Erfahrungsspanne wurden bisher keine weiteren Maßnahmen der Reduzierung im Rahmen der intern numerischen Flexibilitätsdimension realisiert (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Im Kontext der extern numerischen Flexibilität würde bei einem Auftragseinbruch zunächst ein Einstellungsstopp für BCA Trainees durchgeführt, wodurch der kontinuierliche, personelle Aufbau angehalten wird. Des Weiteren können befristete, nicht-reguläre Arbeitskräfte entlassen werden, gefolgt von einer möglichen Schichtreduzierung mit Folgen für den Personalbedarf, wenn im 2-Schicht-Betrieb verfahren wird. Hiernach würde eine strukturelle Taktreduzierung erfolgen, was keine präferierte Option darstellt. Als letztes Instrument stünden temporäre Layoffs zur Wahl (vgl. ID-Ch\_FB-FL\_01; ID-Ch\_DK\_05, S.2; ID-Ch\_IP-FL\_03). Die folgende Tabelle 49 zeigt eine Gegenüberstellung der numerischen Flexibilitätsinstrumente nach möglichem Flexibilitätsrahmen und genutzten Instrumenten in direkten Produktionsbereichen für die Jahre 2014-16.

Tabelle 49: Kapazitives Potential der Flexibilitätsinstrumente (Indischer Standort 2014-16)

Instrumente	Chennai	
	Rahmen	Genutzt <sup>2</sup>
Befristete Verträge <sup>3</sup>	19,5%	4,9%
Samstagsarbeit über Rotationsmodell <sup>4</sup>	20%	5%
Mehrarbeit <sup>1</sup>	13,9%	0%
Temporäre Layoffs <sup>5</sup>	-18,7%	0%
Summe	+53%/-19%	10%

(Eigene Darstellung nach ID-Ch\_DK\_05, S.2)

**Berechnungsgrundlagen Prozentwerte:**

Basiswerte Instrumente Arbeitszeit ist Netto-Jahresarbeitszeit/FTE: ca. 2156 Stunden

Basiswerte Instrumente Personalflexibilität ist direkte Stammbeschaft: 1.283 FTE (Chennai)

<sup>1</sup> Mehrarbeitsvolumen nach Factories Act bis 75 Stunden pro Quartal und 300 Stunden jährlich

<sup>2</sup> Basis Ist-Werte Planungsstand 2016 im Rahmen 7-Tage-Betrieb für 3 Monate

<sup>3</sup> Rahmen- und Nutzungswert ist höchster Stand in 2016 (da keine Obergrenze definiert) mit 250 FTE für Sonntagsarbeit

<sup>4</sup> Rahmenwert ist theoretisches Maximum für eine permanente Ausweitung auf einen 6-Tage-Betrieb; 12 Samstage in 2016

<sup>5</sup> Rahmenwert per Gesetz 405 Stunden pro Jahr und Mitarbeiter relativ zur Jahresarbeitszeit

Der Bezug auf die beiden Jahre 2015 und 2016 erscheint als sinnvoll, da sich die Nutzung von Instrumenten wie befristeten Arbeitsverträgen zur Realisierung des 7-Tage-Betriebs erst in 2016 etablierte und eine relevante Flexibilitätsmaßnahme darstellt. Eine Setzung des Betrachtungsfokus auf 2015 würde eine Verkürzung der verfügbaren Mechanismen darstellen. Die nachfolgende Tabelle 50 fasst die Maßnahmen der Flexibilitätsdimensionen sowie Implikationen der praktischen Flexibilitätsstrategie für den Standort Chennai zusammen.

Tabelle 50: Übersicht zur praktischen Flexibilitätsstrategie (Indien)

VoC-Modell/ Entwicklung		Dimensionen der Unternehmensflexibilität			
		Intern		Extern	
		Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional
Indien	HME / CME	<b>Geringe Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl Standard-schichtmodelle</li> <li>- Variabilität Schichtmodelle strukturell</li> <li>- Mehrarbeit (theoretisch)</li> <li>- Schichtverkürzungen (theoretisch)</li> <li>- Absageschichten (theoretisch)</li> </ul>	<b>Mittlere Ausprägung:</b> <b>Fordist. Arbeitsorganisation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prinzip Gruppenarbeit</li> <li>- Job Rotation</li> <li>- Kein Job Enrichment</li> <li>- Verleihungen/Versetzungen</li> <li>- Abordnungen (theoretisch)</li> </ul> <b>Qualifizierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Grundausbildung Produktionsmitarbeiter (ITC)</li> <li>- On-the-job Schulungen</li> <li>- Interne Spezialistenqualifizierungen (ITC)</li> </ul>	<b>Mittlere Ausprägung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BCA Trainees (Arbeiter)</li> <li>- Befristungen (Arbeiter)</li> <li>- Arbeitnehmerüberlassung (Angestellte)</li> <li>- Temporäre Layoffs (theoretisch)</li> <li>- Retrenchments (theoretisch)</li> </ul>	<b>Fremdgesteuerte regionale Zentrale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Developer-Märkte</li> <li>- Aufbau lokaler Marke BharatBenz</li> <li>- Markterschließung für Fuso</li> <li>- Geringe Produktkomplexität</li> <li>- Moderate Variantenvielfalt</li> <li>- Produktentwicklung BharatBenz</li> <li>- Produktionssystem als Konzernstandard (reduzierte Autonomie)</li> <li>- Hoher Steuerungsgrad durch Konzernzentrale</li> <li>- Nutzung Arbeitskostenvorteile</li> </ul>
	Praktische Flexibilitätsstrategie (Entwicklung High road – Protektionistisch forciert)	<b>Diversifizierte Massenproduktion bei mittlerer Komplexität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primäre Nutzung intern funktionaler Instrumente: insbesondere BCA Trainees &amp; Rotationsmodelle</li> <li>- Fordistische Arbeitsorganisation: geringe Autonomie &amp; moderate Personalflexibilität Arbeiter</li> <li>- Wachsende Kernbelegschaft: kontinuierlicher Aufbau durch Übernahmen BCA Trainingsabsolventen</li> <li>- Stabile Kernbelegschaft: kaum unbefristete Einstellungen &amp; zustimmungspflichtige Entlassungen</li> <li>- Relativer Abbau BCA Trainees zu Kernbelegschaft (personelle Stabilisierung)</li> <li>- Überdurchschnittlicher Stellenwert Qualifikation: Betriebliche Grundausbildung &amp; Spezialistenqualifizierungen durch unternehmensinternes ITC</li> <li>- Deregulierte Möglichkeiten flexibler Beschäftigung: Befristungen &amp; Arbeitnehmerüberlassung als Flexibilitätspuffer nach Mitarbeiterkategorien (Nutzung noch zu definieren)</li> <li>- Bisher kein Einfluss industrieller Beziehungen auf Flexibilitätssteuerung (Gründung DIEU)</li> <li>- Starke Restriktionen durch staatliche Behörden</li> <li>- Reaktionsgeschwindigkeiten von gesetzlichen Fristen abhängig</li> <li>- Intern funktionale/extern numerische Maßnahmen (Rotationsmodelle) kontinuierlich genutzt</li> <li>- Intern numerische Maßnahmen kaum verfügbar/ökonomisch sinnvoll</li> </ul>			

(Eigene Darstellung)

Bisher wurden in Chennai vorwiegend extern numerische und intern funktionale Flexibilitätsmechanismen angewendet, mittels der kontinuierlichen Einstellung von BCA Trainees und seit 2016 ebenfalls originärer Befristungen (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03). Obgleich das Werk seit 2012 mit zunächst 100% BCA Trainees aufgebaut und deren Verhältnis durch Übernahmen reduziert wurde, werden sie in Tabelle 49 nicht als Flexibilitätsbaustein aufgeführt. Dies stellt eine Übergangslösung nach Eröffnung des Standorts dar. Zukünftig können BCA Trainees als Äquivalent

für Auszubildende gesehen werden, da sich reguläre Formen befristeter Arbeitsverhältnisse sowie eine qualifizierte Stammebelegschaft etablieren. In der Praxis konnte nach drei Jahren ein konstant wachsender Talentepool qualifizierter Arbeiter aufgebaut werden (vgl. ID-Ch\_ML\_10). In diesem Zusammenhang gab es im Werk gegen Ende des Jahres 2015 bereits knapp 500 festangestellte Arbeiter nach Absolvierung der internen Ausbildung (vgl. ID-Ch\_ML\_23). Im Bedarfsfall wären die beiden Personengruppen temporärer Beschäftigung auch als erste von Maßnahmen der Personalreduzierung betroffen, weshalb deren Funktion als Flexibilitätspuffer in Produktionsbereichen interpretiert werden kann. In Angestelltenbereichen gilt das Äquivalent der Arbeitnehmerüberlassung. Hierbei würde keine unmittelbare Involvierung der Regierung impliziert (vgl. ID-Ch\_IP-FL\_03).

Insgesamt stellen die Zustimmungs- und Informationsrechte der Regierungsbehörden die größten Einschränkungen der betrieblichen Flexibilitätssteuerung dar und können als protektionistisch verstanden werden. Die staatlichen Stellen besitzen eine unabhängige Funktion und können in ihrer Entscheidungsfindung kaum beeinflusst werden. Somit hängen die meisten Instrumente der intern und extern numerischen Flexibilität hiervon ab, wodurch von einer im internationalen Vergleich geringen, unilateralen Entscheidungsbefugnis des Unternehmens gesprochen werden kann (vgl. ID-Ch\_DK\_05, S.3). Die entstehende Arbeitnehmerorientierung in Kombination mit dem hohen Stellenwert interner Qualifizierungsmaßnahmen auf Initiative des Unternehmens bildet die Basis für eine High road-Strategie unter Nutzung deregulierter Maßnahmen zur Etablierung eines extern numerischen Flexibilitätspuffers. Insbesondere, da eine Hire-and-fire Politik von Stammmitarbeitern, wie in den USA oder Mexiko üblich, als Grundlage einer Low road-Strategie in Indien nicht anwendbar ist. Ab dem Jahr 2016 wird ebenfalls an der Konzeptionierung einer dauerhaften Beschäftigungsstrategie hinsichtlich flexibler Vertragsformen und Qualifizierungsstrategien gearbeitet. Das konkrete Ergebnis liegt zum Ende des Erhebungszeitraums jedoch nicht vor (vgl. ID-Ch\_ML\_25).

#### **6.4) Globale Netzwerkgestaltung: Extern funktionale Flexibilität**

Wie bereits angeführt, muss in der Produktionsstruktur von Daimler Trucks grundsätzlich unterschieden werden zwischen Montagewerken, in welchen die Fahrzeuge in Fließfertigung hergestellt werden und Aggregatewerken, in denen zentrale Komponenten wie Motoren, Getriebe oder Achsen gefertigt werden. Es gibt weltweit acht Aggregatewerke, die sich in das globale Produktionsnetzwerk als interne Zulieferer eingliedern (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.40ff). Ziel der Netzwerkplanung ist die Optimierung von Kostenstrukturen im Rahmen der Standortallokation mittels lokaler Produkthanpassungen und Mengenbündelung. Dergestalt sind die einzelnen Werke an der langfristigen, globalen Produktionsstrategie bezüglich Fahrzeugmontage, Aggregatefertigung und Belieferung mit Kernkomponenten ausgerichtet (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.53). Ebenfalls sollen Synergieeffekte zwischen den Werken genutzt und ausgebaut werden (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.5). Jedoch ist anzumerken, dass Maßnahmen im Sinne der extern

funktionalen Flexibilität einen eher strukturellen, langfristigen Charakter hinsichtlich der Veränderung oder Schwerpunktverlagerung von Beziehungsstrukturen innerhalb des Produktionsnetzwerks besitzen (vgl. DE-Wö\_DK\_82, S.7).

Solche Konzernstrukturen sollen grundlegend dem Ausgleich internationaler Marktschwankungen dienen. In diesem Kontext können überregionale Absatzschwächen durch eine globale Präsenz kompensiert werden, da Konjunkturzyklen rund um den Globus nicht immer synchron verlaufen (vgl. IN-GI\_DK\_15, S.8). So konnte nach der globalen Wirtschaftskrise 2009 ein stabiler, wenn auch langsamer Aufwärtstrend in den Ländern der *Triade* beobachtet werden, während in den Nicht-Triade-Nationen zwar eine schnelle Markterholung, allerdings im Anschluss ein unsteter Konjunkturverlauf zu erkennen war (vgl. IN-GI\_DK\_11, S.27). So operiert Daimler Trucks im Jahr 2015 in einem heterogenen Marktumfeld. Obgleich im NAFTA-Raum eine starke konjunkturelle Entwicklung zu verzeichnen ist, als auch ein Anstieg der Nachfrage in Westeuropa und Indien, hält sich der Absatz in Japan auf Vorjahresniveau, während in Brasilien aufgrund der unsicheren gesamtwirtschaftlichen und politischen Lage ein Einbruch des Nutzfahrzeugmarkts um ca. 50% vermerkt wird (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.159). Insgesamt kann die Auslastung der einzelnen Werke beinahe konstant gehalten und Schwankungen untereinander ausgeglichen werden (vgl. IN-GI\_DK\_20, S.37). Es wird ersichtlich, dass durch ein globales Unternehmens- und Produktionsnetzwerk ein hohes Synergie- und Flexibilitätspotenzial erzielt werden kann (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.4).

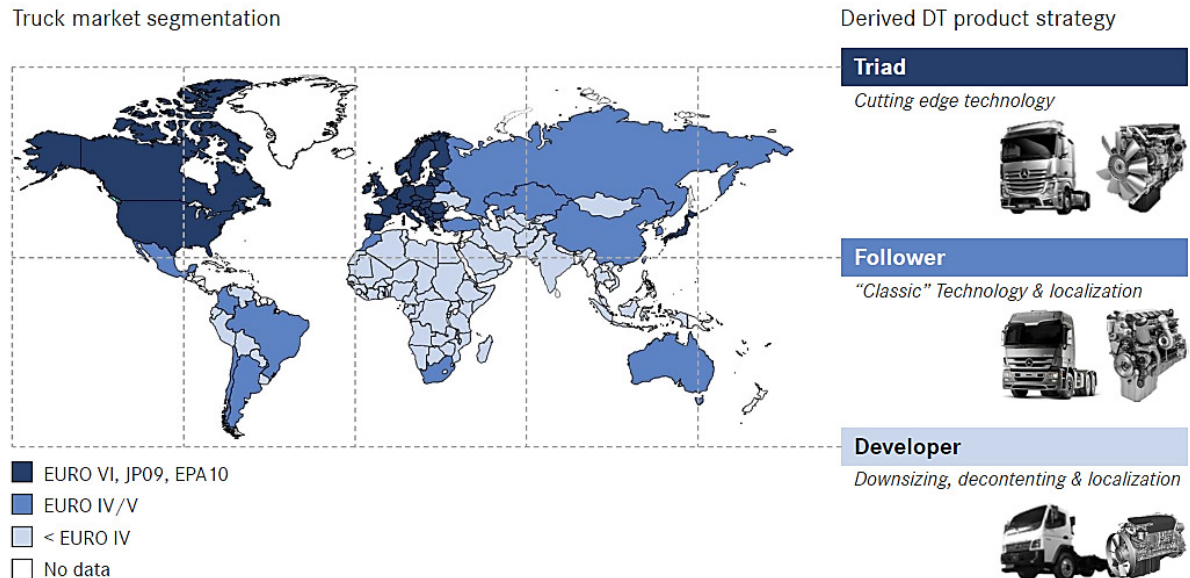
#### **6.4.1) Internationales Produktionsnetzwerk: Strukturen einer Plattformstrategie**

Grundsatz des Produktionsnetzwerks ist eine einheitliche Produktplattform sowohl bei Fahrzeugen, als auch Komponenten. Dementsprechend gibt es eine globale Basis mit regionalen Anpassungen (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.32). Um sich den regionalen Gegebenheiten anzupassen, existiert eine marktsegmentierte Produktstrategie. Unterteilt wird in drei Kategorien: *Triad* (bestehend aus Europa, NAFTA und Japan), *Follower* (China, Russland, Australien, Brasilien, Mexiko, Venezuela und Chile) sowie *Developer* (Afrika, Naher Osten, Indien und Südafrika) mit absteigendem Komplexitätsgrad der Modelle. In den Triade-Märkten wird das Gewicht auf die Entwicklung moderner Technologien gelegt. Die Follower-Staaten produzieren klassische, bewährte Technologie und fokussieren regionale Markterweiterungen. Bei Developern liegt der Fokus auf der Entwicklung eines technologisch angepassten, weniger komplexen Produktprogramms (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.17; IN-GI\_DK\_14, S. 12).

Die Modulstrategie sorgt für einen hohen Gleichteilegrad und berücksichtigt die Differenzierungsmerkmale der verschiedenen Marken im Konzernverbund. Hierdurch werden die Komplexität sowie Teilevielfalt reduziert, was zu Preisvorteilen in der Beschaffung und Skaleneffekten in Planung und Logistik führt (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.153). Insgesamt existieren damit un-

verschiedene Technologiebaukästen für verschiedene Fahrzeuge, welche zahlreiche Kombinationen in der Ausgestaltung auf einer einheitlichen Basis zulassen (vgl. IN-GI\_DK\_14, S.2). Die nachfolgende Abbildung 25 verdeutlicht die Kategorisierung der Marktregionen.

Abbildung 25: Marktsegmentation und Produktstrategie



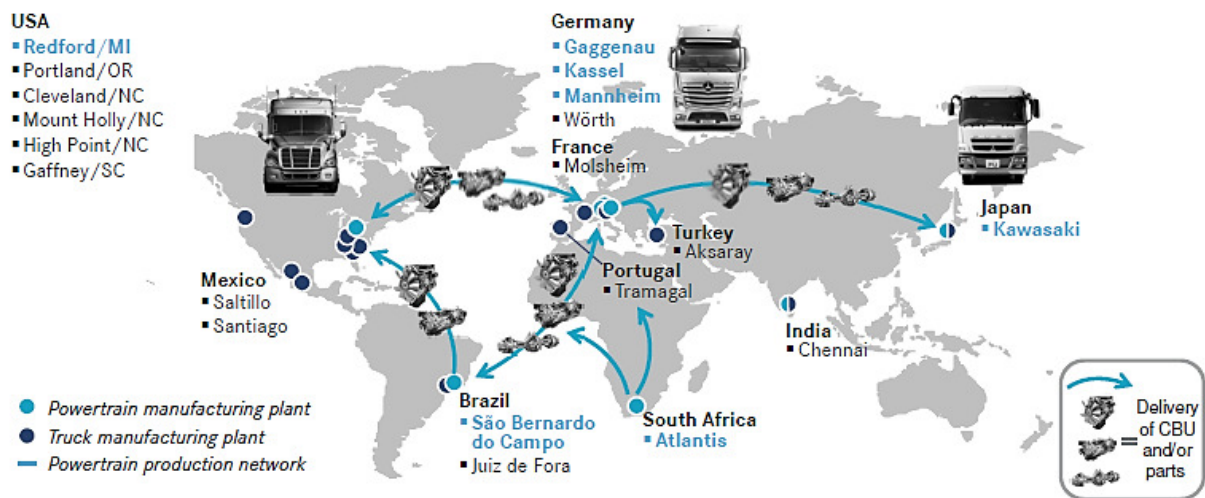
(Quelle: IN-GI\_DK\_13, S.18)

Ziele dieser Marktsegmentation sind die Erreichung einer globalen Präsenz und Technologieführerschaft unter Einbezug verschiedener Anforderungsniveaus. Somit dient die Plattformstrategie der Ausschöpfung von Größenvorteilen des globalen Produktionsnetzwerks bezüglich der Lieferung passender Technologien in die Regionen. Letztlich soll eine Absicherung in den Kernmärkten Europa, Nordamerika und Japan sowie der Aufbau, bzw. die adäquate Erschließung neuer Märkte mittels eines breiten Produktprogramms für den internationalen Wettbewerb ermöglicht werden (vgl. IN-GI\_DK\_10, S.60).

Wie in der obigen Abbildung 25 ersichtlich wird, folgt die Marktsegmentation und Produktklassendifferenzierung der Abgrenzung von rechtlichen und technologischen Standards. Die Kernmärkte der *Triade* beinhalten die am weitesten entwickelten und komplexesten Fahrzeuge, angelehnt an die höchsten Standards. Das Marktsegment der *Follower* ist charakterisiert durch ein geringeres Anforderungsniveau und ältere Standards, wodurch eine technologische Abstufung innerhalb der Plattformstrategie erreicht wird. Dies führt zur Komplexitätsreduzierung der Produkte. Im Segment *Developer* erfolgt eine weitere Anpassung der Fahrzeuge in Richtung technologischer Simplifizierung und Lokalisierung (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.16f). Ein Beispiel hierfür sind die Fahrzeuge der Marke BharatBenz (vgl. IN-GI\_DK\_15, S.24). Die Modulstrategie der drei Produktplattformen (Triade, Follower, Developer) gliedert sich nach Marken und Aggregatmodulen. Im Rahmen der globalen Lieferbeziehungen im internen Produktionsnetzwerk soll die kundennahe Montage eine optimale Anpassung und Kostenvorteile gewährleisten (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.40f). Im Sinne der Mengenbündelung und angelehnt an den regionalen Komplexitätsgrad existiert die höchste Produktionskapazität und vertikale

Bandbreite für Aggregate in den Werken der Triade-Märkte. Dergestalt wird dort eine Erhöhung der Stückzahlen, als auch Unternehmensflexibilität zum Ausgleich zwischen den Märkten erforderlich. An den Standorten der Follower-Märkte existieren eine geringere technologische Bandbreite und ein reduzierter Grad an Komplexitätsbeherrschung. Zudem erfolgt eine Teillieferung zur Ergänzung lokaler Fertigungsinhalte aus den Standorten der Triade. Die brasilianischen Werke als Hauptproduktionsstätten dieses Marktsegments operieren ergo beinahe autark. Die Standorte der Developer-Märkte, mit Zentrum in Chennai, besitzen die geringste vertikale Bandbreite in der lokalen Fertigung (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.64). Die folgende Abbildung 26 verdeutlicht den Umfang und die Lieferwege in der Netzwerkstruktur.

Abbildung 26: Produktionsnetzwerk Daimler Trucks



(Quelle: IN-GI\_DK\_13, S.40)

Das Produktionsnetzwerk zur Aggregatefertigung wird zentral gesteuert. Daraus ergibt sich eine Produktionsstrategie mit gemeinsamer Planung zur optimalen Kapazitätsauslastung der Standorte. Damit besitzt jedes Werk eine definierte, strategische Position im funktionalen Gesamtkonzept (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Die Aggregatewerke sind an die Auftragslage in den Montagewerken gekoppelt. Sowohl eine heterogene Produktstruktur in ersteren, als auch die internationalen Lieferbeziehungen helfen dabei, regionale Marktschwächen auszugleichen. Insofern ergeben sich hohe Flexibilitätsanforderungen insbesondere an die Aggregatewerke auch hinsichtlich Termintreue, sodass kein Stillstand in der Fahrzeugmontage auftritt (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Ka\_IP-IB\_16). Hierdurch entsteht die Erfordernis zur optimalen Auslastung der Standorte sowie zur Ausweitung bestehender Arbeitszeitbaukästen zur Bedienung der Kundennachfrage (vgl. DE-Ka\_IP-FL\_12; DE-Ma\_RW-BV\_45, S.2).

Das Netzwerk zur Motorenfertigung umfasst die Standorte Mannheim, Detroit/Redford und São Bernardo do Campo. Ersteres bildet das Zentrum, insbesondere für komplexe Produkte (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.45). Zudem beinhaltet der Standort ein Entwicklungszentrum für Antriebstechnologien und die Gießerei zur lokalen Herstellung zahlreicher Rohkomponenten für das internationale Produktionsnetzwerk (vgl. DE-Ma\_FB-FL\_03). Ebenfalls in Detroit/Redford werden schwere Motoren, Getriebe und Achsen für die USA und Kanada produziert. Detroit Diesel stellt den einzigen Hersteller im NAFTA-Raum dar, welcher komplette Antriebsstränge

fertigt, die in allen Fahrzeugen in DTNA verwendet werden (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.155; IN-GI\_DK\_13, S.42). Weiterführend kann ein Ausbau der Plattformstrategie beobachtet werden, wodurch Detroit/Redford mittels Erweiterung der Fertigungspalette zum Aggregatzentrum des NAFTA-Raums entwickelt wird (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.263; IN-GI\_DK\_10, S.38, 162). Durch den technologischen Wandel bezüglich neuer Produktmodelle ändern sich im Zeitablauf die Konfiguration von Arbeitsplätzen, als auch benötigte Kompetenzen der Mitarbeiter im Werk. Mittels qualifikatorischer Anpassungen soll auch zukünftig die Beschäftigungssicherung durch Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten und weiter ausgebaut werden (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.184f). Ziel ist langfristig die Senkung von Produktionszeiten und -kosten sowie ein Ausbau der Netzwerkposition des Standorts. Der erste Schritt ist die weitgehend autarke Belieferung des NAFTA-Raums aus Detroit/Redford als regionales Hauptmotorenwerk (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.181, 264). Nach wie vor findet mit Mannheim als Leitwerk ein intensiver Austausch statt, wobei Produktaufträge zwischen beiden Standorten geschoben werden können (vgl. DE-Ma\_FB-IB\_07). Aus Mannheim werden ebenfalls Motoren nach Kawasaki K1 geliefert sowie Teilesätze nach São Bernardo do Campo. Motoren aus Brasilien werden hingegen auch nach Detroit/Redford gesendet (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.45). Ältere Motorenbaureihen werden zukünftig vollständig nach Brasilien verlagert, was mit den dortigen Umweltnormen begründet werden kann. Die Belieferung Brasiliens mit Teilesätzen aus Mannheim bleibt jedoch bestehen. Damit stellt letzteres auch zukünftig das Zentrum der Lieferbeziehungen dar mit der größten Produktvielfalt der Werke für alle Motorengenerationen und höchsten Fertigungskomplexität (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15). Insgesamt umfasst das Programm zur Herstellung schwerer Motoren damit ein Netzwerk über vier Kontinente (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.183).

Getriebe werden primär in Gaggenau produziert, in unterschiedlichen Gewichtsklassen, wobei eine Produktspezialisierung auf die komplexesten Ausführungen realisiert wird, welche langfristig die Zukunftsfähigkeit des Werks sicherstellen soll (vgl. DE-Ga\_FB-FL\_02; DE-Ga\_RW-BV\_36, S.3f; DE-Ga\_RW-BV\_43, S.2). Damit stellt das Gaggenau das Zentrum für schwere Getriebe im Netzwerk dar, insbesondere für den Montagestandort Wörth. Derzeit erfolgt die Lieferung von Getriebe in die USA, nach Mexiko und Japan. Obgleich diese ab dem Jahr 2016 ebenfalls in Detroit/Redford für den US-amerikanischen Markt gefertigt werden sollen. Insofern erfolgt ein lokaler Produktionsaufbau mit Unterstützung durch die Expertise aus Gaggenau, was eine engere Kooperation der beiden Werke impliziert (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Ebenfalls in Brasilien werden Getriebe montiert, die teilweise in die USA, nach Mexiko, als auch Deutschland exportiert werden (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14). Es entsteht eine wechselseitige Austauschbeziehung, welche kapazitative Flexibilität zum Ausgleich zwischen den Märkten ermöglicht (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.43). Auch in Indien wird ein Ausbau der lokalen Fertigungsumfänge in Chennai angestrebt. So werden dort ab dem Jahr 2017 Getriebe für die Montage vor Ort hergestellt (vgl. DE-Ga\_IP-IB\_14).

Kassel stellt das Leitwerk der LKW-Achsenproduktion im Netzwerkverbund dar (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_58, S.2). Hier werden alle Modellvarianten gefertigt (vgl. DE-Ka\_FB-FL\_04). Für Teilesätze bestehen wechselseitige Austauschbeziehungen mit Brasilien und den USA. Komplette Achsen werden auch nach Japan geliefert sowie aus den USA bei Bedarf nach Deutschland zur



Unterstützung bei hohem Auftragsstand (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.44). Dergestalt findet im NAFTA-Raum auch im Kontext der Achsenfertigung ein Produktionsaufbau statt, um fehlende Kapazitäten aus Deutschland auszugleichen. Zur Sicherstellung der Qualität im internationalen Fertigungskontext findet eine Vereinheitlichung im Sinne des Baukastenprinzips zur universellen Nutzbarkeit der Komponenten statt (vgl. DE-Ka\_IP-IB\_16). Zudem erfolgt die Integration neuer Fertigungsumfänge und ein kontinuierliches Vorantreiben von Produktprojekten in Kassel, um das Werk langfristig abzusichern (vgl. DE-Ka\_RW-BV\_54, S.3).

Chennai kann als weitgehend autarkes Werk interpretiert werden, welches weniger in die wechselseitigen Beziehungen des internationalen Produktionsnetzwerks einbezogen ist (vgl. IN-GI\_DK\_13, S.41), was teilweise auf die nicht-tarifären Handelsbarrieren zurückgeführt werden kann, im Sinne hoher Zölle für vormontierte Komponenten. Sodass die Aggregate zur LKW-Montage mit dem Ziel der Kostensenkung direkt vor Ort hergestellt werden müssen. Eine ähnliche Situation ergibt sich für Brasilien, was die Diversität des Werkes in São Bernardo do Campo erklärt (vgl. IN-GI\_DK\_15, S.10).

#### **6.4.2) Wettbewerbssituation innerhalb des Konzernnetzwerks**

Innerhalb des Netzwerkverbunds besteht eine interne Konkurrenz zwischen den Standorten hinsichtlich Kostenstrukturen, Qualität sowie Investitionen durch den Konzern. Der zentrale Punkt ist die strategische Positionierung eines Werkes im Produktionsnetzwerk vor dem Hintergrund lokaler Umstrukturierungen. Die allgemeine Entwicklungsrichtung verläuft zu kleineren, funktional spezialisierten Einheiten unter zentraler Koordination zur Steigerung der systemischen Effizienz (vgl. DE-Wö\_IP-IB\_13). Solche Konkurrenzsituationen existieren nicht ausschließlich zwischen Aggregate-, sondern auch Montagewerken (vgl. DE-Wö\_RW-BV\_30, S.1). Umstrukturierungen implizieren jedoch Umschichtungen bestehenden Personals zum Ausgleich von Arbeitsplatzverlusten im Sinne der intern funktionalen Flexibilität (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.9; DE-Ka\_RW-BV\_59, S.2). Dergestalt wirkt sich eine Veränderung von Produktions- und Aufgabenumfängen auf die Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter aus. Eine zunehmende Homogenität reduziert die benötigten Kompetenzen, wobei eine Erhöhung der Komplexität gegenteilig wirkt, mit Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen und einer breiten Einsatzbereitschaft (vgl. DE-Ma\_IP-IB\_15; DE-Ka\_RW-BV\_53, S.3). Zudem treten in den Montagewerken Personalbedarfsschwankungen auf, welche grundsätzlich höher sind, als in den Aggregatwerken. Hierbei wird die Wichtigkeit von Instrumenten zur extern numerischen Flexibilitätssteuerung deutlich (vgl. DE-Ga\_IP-FL\_10).

Die regelungstechnische Grundlage findet sich in der in Abschnitt 6.2.2 angeführten, konzernweit gültigen *Make-or-Buy Richtlinie*. Diese beinhaltet verbindliche Prozesse zur internen, als auch externen Auftragsvergabe mit dem Ziel eines rentablen Wachstums nach einheitlichen Verfahrensregeln (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.4ff). Die Werke besitzen jeweils die Obligation zur Wettbewerbsfähigkeit sowohl mit internen Lieferanten, als auch externen Anbietern. Ist das

nicht der Fall, muss eine Anpassung der Kostenstrukturen an die vorherrschenden Marktbedingungen erfolgen (vgl. DE-Ga\_RW-BV\_36, S.4). Grundlage eines solchen Prozesses ist eine Wirtschaftlichkeitsrechnung, wobei eine Fremdvergabe bei Kostenvorteil eines externen Anbieters erfolgt (vgl. DE-Ma\_RW-BV\_44, S.2), unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie (vgl. DE-Wö\_IP-FL\_09). Dieselben Handlungsgrundsätze zur Optimierung von Kostenstrukturen werden im Sinne einer langfristigen Zusammenarbeit ebenfalls von den Lieferanten erwartet (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_07, S.4).

*Make-or-Make Entscheidungen* bedeuten Standortentscheidungen innerhalb des Konzerns. Diese können sowohl im Rahmen einer Mengenbündelung, als auch für Aufsplittungsszenarien in Betracht gezogen werden (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.18). Relevante Faktoren sind die unterschiedlichen Lohnniveaus zwischen den Standorten und Regionen, die Auslastung vorhandener Kapazitäten sowie die Entfernung der Werke zum Bestimmungsort der Fahrzeuge oder Aggregate. Diese Aspekte bilden die Basis zur Kostenprüfung interner Lieferanten gegeneinander. Im Bedarfsfall kann anschließend eine Produktverlagerung in andere Werke erfolgen, wenn freie Kapazitäten vorhanden sind. Wobei die Entscheidung auf den effizientesten und wirtschaftlichsten Standort fallen muss, wenn mehrere Optionen zur Wahl stehen (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.23).

*Make-or-Buy Entscheidungen* repräsentieren die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug. Hierbei spielen Faktoren wie Effizienz, Produktverfügbarkeit, Qualität, Liefertreue und Kostenstrukturen eine zentrale Rolle (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.6). Es erfolgt zunächst ein Vergleich interner mit externen Angeboten hinsichtlich Mengenleistung, Technologie und Qualität. Solche Entscheidungen sind in der Praxis im Rahmen von Produkteinführungen, Kostensenkungen, Standortvergleichen innerhalb des Netzwerks, bei Kapazitätsmangel, Qualitätsverbesserungen oder bei Auslauf bestehender Lieferverträge relevant (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.12ff). Zusätzlich werden bei einer externen Vergabe von Tätigkeitsumfängen soziale und Beschäftigungsstandards der Lieferanten mit berücksichtigt. Eine konkrete Auslagerung erfolgt, wenn der Fremdbezug einer Leistung effizienter durch externe Spezialisten gewährleistet werden kann, die nicht zu den Kernaktivitäten des Konzerns gezählt werden (vgl. IN-GI\_DK\_09, S.110). Auch in den US-amerikanischen Standorten sehen Fremdvergaben oder Auslagerungen eine Beratung mit und Prüfung durch die Gewerkschaften nach sich (vgl. US-CI\_RW-TV\_09, S.55f; US-Mt\_RW-TV\_10, S.66; US-Dt\_RW-TV\_11, S.90f). Weiterführend müssen Fremdfirmen auf dem Werksgelände von Detroit/Redford den gültigen Tarifvertrag übernehmen (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.257). Beispiele zur externen Vergabe sind Gebäudedienstleistungen, Betriebskantinen, komplexe IT-Dienstleistungen oder spezialisierte Logistikprozesse. Eine Wirtschaftlichkeitsprüfung kann jedoch in beide Richtungen erfolgen. So ist auch ein In-sourcing von bis dato extern bezogenen Dienstleistungen oder Komponenten möglich (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.17). Voraussetzung ist freie Kapazität zur internen Fertigung, wobei auch die Konzerninteressen im Sinne der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden müssen (vgl. IN-GI\_RW-KBV\_08, S.11, 25).

## 6.5) Ergebnisauswertung: Hypothesenprüfung und Generalisierung

In diesem Teilkapitel erfolgt die Zusammenführung der gesammelten Erkenntnisse. Hierfür werden zunächst die aufgestellten Hypothesen in Abschnitt 6.5.1 geprüft. Dies beinhaltet eine thematisch fokussierte Gegenüberstellung und den Vergleich von Flexibilitätsmustern, welche basal dem Ansatz zur Unternehmensflexibilität der OECD aus Kapitel 2, dem erweiterten VoC-Ansatz aus Kapitel 3, den konkretisierten nationalen Ausprägungen in Kapitel 4 sowie empirischen Ergebnissen der Fallstudie *Management of Cycle* aus Kapitel 6 entstammen. Dadurch können Übereinstimmungen und Divergenzen festgestellt werden, welche zum Erhalt eines Gesamtbildes beitragen.

Letzteres wird in Form der analytischen Generalisierung gefundener Zusammenhänge und Muster in Abschnitt 6.5.2 aufgezeigt. Dies umfasst zum einen die Aufstellung des erweiterten Modells der *Varieties of Capitalism* unter Einbezug dynamischer Entwicklungspfade und zum anderen dessen Verbindung mit den herausgearbeiteten, betrieblichen Flexibilitätsstrategien vor dem Hintergrund divergierender institutioneller Rahmenbedingungen.

### 6.5.1) Prüfung der Forschungshypothesen: Flexibilitätsstrategien in der Praxis

Den ersten Schritt der Ergebnisauswertung zur Fallstudie *Management of Cycle* stellt die Prüfung der Hypothesen aus den Abschnitten 3.5.2 und 4.8.2 dar. Dergestalt werden die Erkenntnisse der einzelnen Fälle zielgerichtet auf ihre Übereinstimmung mit den zuvor aufgestellten Annahmen getestet. Dafür erfolgt eine Unterteilung in die thematischen Komplexe 6.5.1.1) *Arbeitsmarkt und numerische Flexibilitätsgestaltung*, 6.5.1.2) *Industrielle Beziehungen und unternehmerische Flexibilitätsspielräume*, 6.5.1.3) *Humankapitalakkumulation und intern funktionale Flexibilitätsgestaltung*, 6.5.1.4) *Nationale Wettbewerbsvorteile und extern funktionale Flexibilitätsgestaltung* im Rahmen des Konzernnetzwerks sowie 6.5.1.5) *Erwartete Flexibilitätsmuster innerhalb nationaler Kontexte* bezüglich detaillierter Aspekte der einzelnen Fälle. Anschließend werden die Kernpunkte in Abschnitt 6.5.1.6 in einer Übersicht zusammengefasst. Die Prüfung der Hypothesen erfolgt mittels der fallstudienimmanenten Methode des *Pattern Matching*, wie bereits in den Teilkapiteln 5.1.2.2 und 5.2.2 erläutert. Dies impliziert eine Gegenüberstellung der jeweiligen Ausprägungen vor dem Hintergrund des VoC-Ansatzes und der idealtypischen Flexibilitätsstrategien mit den nationalspezifischen institutionellen Charakteristika sowie den detaillierten empirischen Fallbeschreibungen.

### **6.5.1.1) Arbeitsmarkt und numerische Flexibilitätsgestaltung**

Zunächst werden die Einflüsse der Arbeitsmarktflexibilität auf die Steuerung der numerischen Unternehmensflexibilität überprüft. Nachfolgend werden die relevanten Hypothesen zur anschließenden Analyse aufgeführt:

- I.1) *CMEs und HMEs verfolgen verstärkt eine High road-Flexibilisierungsstrategie, während in LMEs und DMEs eine Low road-Strategie dominiert.*
- I.2) *Je stärker der Dualismus auf dem Arbeitsmarkt ausgeprägt ist, desto intensiver werden Formen atypischer Beschäftigung zum Aufbau eines permanenten, personellen Flexibilitätspuffers genutzt.*
- I.3) *CMEs und HMEs nutzen eine größere Bandbreite an numerischen Flexibilitätsinstrumenten als LMEs und DMEs.*

Hypothese I.1 fokussiert den Zusammenhang zwischen VoC-Modell und praktischer Flexibilitätsstrategie. Idealtypisch wird für CMEs und HMEs eine High road-Strategie, bzw. Entwicklungsrichtung dahingehend angenommen. Ersteres aufgrund der institutionellen Koordination und Konfiguration und letzteres hinsichtlich protektionistischer Züge der staatlichen Steuerung. Beides wirkt positiv auf die Beschäftigungssicherung, negativ auf die Arbeitsmarktflexibilität und zwingt zu vorwiegend internen Flexibilitätslösungen. Während in LMEs und DMEs vor dem Hintergrund der Deregulierung eine Low road-Strategie vorherrscht, wie in Abschnitt 3.2.3 zusammenfassend dargelegt wurde. In diesem Kontext vertieft Hypothese I.2 insbesondere die personellen Ausgleichsmechanismen der extern numerischen Dimension bei rigiden Kündigungsschutzbestimmungen von Normalarbeitsverhältnissen, ergo vorwiegend in CMEs und HMEs. Je stärker dabei die Deregulierung atypischer Beschäftigung ist, desto größer stellt sich der Dualismus am Arbeitsmarkt dar und desto wahrscheinlicher ist, wie in Abschnitt 3.3.1.1 beschrieben, die Nutzung eines permanenten Flexibilitätspuffers zur Stabilisierung der Kernbelegschaft durch eine eher volatile Randbelegschaft, mit welcher auf Marktschwankungen reagiert werden kann. Hypothese I.3 hingegen fokussiert die Diversität intern und extern numerischer Flexibilitätsinstrumente, welche mit zunehmender Rigidität am Arbeitsmarkt ebenfalls steigt, sodass alternative Mechanismen zur Flexibilitätssteuerung genutzt werden können. Wobei das Nutzungsverhältnis wiederum vom Grad der Arbeitsmarktdualisierung abhängt. In LMEs und DMEs ist eine solche Diversität überflüssig, da mit einfachen Maßnahmen einer ‚Hire-and-fire‘-Strategie situativ agiert wird.

Die folgende Tabelle 51 fasst die fokussierten Aspekte dieser drei Hypothesen für die betrachteten nationalen Kontexte zusammen, sodass eine strukturierte Beantwortung erfolgen kann.

Tabelle 51: Prüfung arbeitsmarktbedingter Flexibilitätseinflüsse (Hypothesen I.1 - I.3)

Numerische Gestaltung der Unternehmensflexibilität		
Annahmen VoC-Modelle	Annahmen anhand Länderprofile	Empirisch-praktische Ausprägungen
<b>CME</b>  Hohe Ausprägung intern numerischer Instrumente Diversifizierte Steuerung  Geringe Ausprägung extern numerischer Instrumente Stabile Kernbelegschaft + Atypische Beschäftigung als Flexibilitätspuffer abhängig von Arbeitsmarktdualisierung	<b>Japan</b>  <b>Intern numerisch: Hohe Ausprägung</b> - Modell Jahresarbeitszeit - Evtl. Ausgleich durch Arbeitszeitkonten - Transitorische & definitive Überstunden - Teilweise Kopplung Arbeitszeit & Entgelt - Variabilität Arbeitszeitalänge über Teilzeit - Kurzarbeitsmodell (nationale Krise)  <b>Extern numerisch: Mittlere Ausprägung</b> <b>Stabile Kernbelegschaft</b> - Moderater Kündigungsschutz - Starke betriebliche Komponente - Lebenszeitbeschäftigung <b>Hoher Arbeitsmarktdualismus/ Großer Flexibilitätspuffer/Randbelegschaft</b> - Arbeitnehmerüberlassung - Befristungen	<b>Intern numerisch: Hohe Ausprägung Kurz-/mittelfristige Kapazitätsanpassungen</b> - Variable Schichtmodellgestaltung nach Jahresarbeitszeitplanung - Arbeitszeitkonto begrenzt (nur Angestellte) - Definitive Überstunden (primär) - Verschiebung Feiertage (sekundär) - Transit. Überstunden (nur Angestellte) - Partielle Entkopplung Arbeitszeit & Entgelt (nur Angestellte) - Kollektive Urlaubsplanung (nur Arbeiter) - Teilzeitbeschäftigung (nur Angestellte) - Kurzarbeitsmodell (nationale Krise)  <b>Extern numerisch: Mittlere Ausprägung Mittel-/langfristige Kapazitätsanpassungen</b> <b>Stabile Kernbelegschaft</b> - Betriebsbedingte Kündigungen vermieden - Age Associates (Pensionäre) - Modell der Lebenszeitbeschäftigung <b>Großer Flexibilitätspuffer/Randbelegschaft</b> - Befristungen (primär) - Arbeitnehmerüberlassung (sekundär)
	<b>High road (unternehmenszentriert)</b>	<b>High road (unternehmenszentriert)</b>
	<b>Deutschland</b>  <b>Intern numerisch: Hohe Ausprägung</b> - Verbreitete Anwendung Arbeitszeitkonten - Transitorische & definitive Überstunden - Entkopplung Arbeitszeit & Entgelt - Variabilität Arbeitszeitalänge über Teilzeit - Kurzarbeitsmodell (permanent)  <b>Ext. num.: Geringe/mittlere Ausprägung</b> <b>Stabile Kernbelegschaft</b> - Hoher Kündigungsschutz - Fokus Langzeitbeschäftigung <b>Wachsender Arbeitsmarktdualismus/ Mittlerer Flexibilitätspuffer/Randbelegschaft</b> - Arbeitnehmerüberlassung - Befristungen	<b>Intern numerisch: Hohe Ausprägung Kurz-/mittelfristige Kapazitätsanpassungen</b> - Breite Schichtmodellvariationen (Basis) - Kurz- und Langzeitkontenmodelle (primär) - Definit. & transit. Überstunden (sekundär) - Entkopplung Entgelt & Arbeitszeit - Tarifliche Arbeitszeitvariation & Teilzeit (primär Angestellte) - Kurzarbeit in Krisensituation  <b>Extern numerisch: Mittlere Ausprägung Mittel-/langfristige Kapazitätsanpassungen</b> <b>Stabile Kernbelegschaft</b> - Verbot betriebsbedingter Kündigungen - Mitarbeiterorientierte Modelle zur sozialverträglichen Personalreduzierung <b>Mittlerer Flexibilitätspuffer/Randbelegschaft</b> - Arbeitnehmerüberlassung (primär) - Reguläre Befristungen (sekundär) <b>Instrumente flexiblen Personalausgleichs</b> - Ferienarbeiter (saisonal) - Flexi-Pool (situativ/spontan)
<b>High road (institutionelle Koordination)</b>	<b>High road (institutionelle Koordination)</b>	<b>High road (institutionelle Koordination)</b>

<p><b>LME</b></p> <p><b>Geringe Ausprägung intern numerischer Instrumente</b> Rudimentäre Steuerung</p> <p><b>Hohe Ausprägung extern numerischer Instrumente</b> ,Hire-and-fire'-Strategie + Evtl. atypische Beschäftigung situativ</p> <p><b>Low road (markliberal)</b></p>	<p><b>USA</b></p> <p><b>Intern numerisch: Mittlere Ausprägung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deregulierte Arbeitszeit</li> <li>- Lediglich definitive Überstunden</li> <li>- Kopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt</li> <li>- Partiiell Kurzarbeit (bundesstaatlich optional)</li> </ul> <p><b>Extern numerisch: Hohe Ausprägung</b> <b>Volatile Belegschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Employment-at-will (kein Kündigungsschutz)</li> <li>- ,Hire-and-fire' Mechanismus</li> <li>- Alternativ Layoffs</li> <li>- Befristungen/Leiharbeit möglich</li> <li>- Geringe atypische Beschäftigung</li> </ul> <p><b>Low road (markliberal)</b></p>	<p><b>Intern numerisch: Mittlere Ausprägung</b> <b>Kurz-/mittelfristige Kapazitätsanpassungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeits-/Betriebszeit flexibel (Basis)</li> <li>- Definitive Überstunden (nur Arbeiter)</li> <li>- Arbeitszeitreduzierung mit Lohnwirkung (nur Arbeiter)</li> <li>- Entkopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt (nur Angestellte)</li> <li>- Strukturelle Schichtmodellvariation</li> </ul> <p><b>Extern numerisch: Hohe Ausprägung</b> <b>Kontinuierliche Kapazitätsanpassungen</b> <b>Überwiegend volatile Belegschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ,Hire-and-fire' (primär Angestellte)</li> <li>- Kündigungen mit Abfindungspaket (nur Angestellte)</li> <li>- Layoffs &amp; differenzierte Senioritätsregeln (nur Arbeiter)</li> </ul> <p><b>Flexibler Personalausgleich (begrenzt)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferienarbeiter (saisonal)</li> <li>- Arbeitnehmerüberlassung (nur Detroit)</li> <li>- Befristungen (unüblich/nur Detroit)</li> <li>- Flexi-Pool (nicht praktikabel/nur Detroit)</li> </ul> <p><b>Low road (markliberal)</b></p>
<p><b>DME</b></p> <p><b>Geringe Ausprägung intern numerischer Instrumente</b> Rudimentäre Steuerung</p> <p><b>Hohe Ausprägung extern numerischer Instrumente</b> ,Hire-and-fire'-Strategie + Evtl. atypische Beschäftigung situativ</p> <p><b>Low road (außenorientiert)</b></p>	<p><b>Mexiko</b></p> <p><b>Intern numerisch: Geringe Ausprägung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixierte Schichtarbeitszeiten</li> <li>- Lediglich definitive Überstunden</li> <li>- Kopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt</li> </ul> <p><b>Extern num.: Mittlere/Hohe Ausprägung</b> <b>Volatile Belegschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringer Kündigungsschutz (formell)</li> <li>- Abfindungsobligationen nach Seniorität</li> <li>- ,Hire-and-fire' Mechanismus</li> <li>- Befristungen/Leiharbeit möglich</li> </ul> <p><b>Low road (außenorientiert)</b></p>	<p><b>Intern numerisch: Geringe Ausprägung</b> <b>Kurz-/mittelfristige Kapazitätsanpassungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixierte Schichtmodelle (Basis)</li> <li>- Definitive Überstunden (nur Arbeiter)</li> <li>- Schließtage mit Lohnreduzierung (nur Arbeiter)</li> <li>- Entkopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt (nur Angestellte)</li> <li>- Strukturelle Schichtmodellvariation</li> </ul> <p><b>Extern num.: Hohe Ausprägung</b> <b>Mittel-/langfristige Kapazitätsanpassungen</b> <b>Überwiegend volatile Kernbelegschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ,Hire-and-fire' Mechanismus begrenzt durch Abfindungen</li> <li>- Kombinierte Personalreduzierungen</li> </ul> <p><b>Randbelegschaft/begrenzte Pufferfunktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellungen grundsätzlich befristet</li> <li>- Massiv für Probezeit/Flexibilitätpuffer</li> <li>- Arbeitnehmerüberlassung (nur Angestellte)</li> </ul> <p><b>Low road (außenorientiert)</b></p>
<p><b>HME</b></p> <p><b>Mittlere/Hohe Ausprägung intern numerischer Instrumente</b></p> <p><b>Geringe/Mittlere Ausprägung extern numerischer Instrumente</b> Stabile Kernbelegschaft (Protektionismus) + Atypische Beschäftigung als Flexibilitätpuffer abhängig von Arbeitsmarktdualisierung/Protektionismus</p> <p><b>High road (tendenziell protektionistisch)</b></p>	<p><b>Türkei</b></p> <p><b>Intern numerisch: Mittlere Ausprägung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definitive &amp; transitorische Überstunden</li> <li>- Schließtage mit Lohnreduzierung</li> <li>- Begrenzte Arbeitszeitkonten</li> <li>- Teilweise Entkopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt</li> <li>- Kurzarbeitsmodell (Zust. Regierung)</li> </ul> <p><b>Extern numerisch: Geringe Ausprägung</b> <b>Eher stabile Kernbelegschaft (formell)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderater Beschäftigungsschutz</li> <li>- Abfindungsobligationen nach Seniorität</li> </ul> <p><b>Geringer Arbeitsmarktdualismus (formell)/</b> <b>Atypische Beschäftigung nur situativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentralstaatliche Dominanz und Protektionismus abnehmend</li> <li>- Befristungen stark limitiert</li> <li>- Leiharbeit nur im Konzern (ehemals)</li> </ul> <p><b>High road (tendenziell protektionistisch)</b></p>	<p><b>Intern numerisch: Mittlere Ausprägung</b> <b>Kurz-/mittelfristige Kapazitätsanpassungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schichtmodell mit variabler Schichtlänge</li> <li>- Definitive Überstunden (primär)</li> <li>- Schließtage mit Lohnreduzierung</li> <li>- Kollektivurlaub (bezahlte/unbezahlte Schließtage)</li> <li>- Begr. Arbeitszeitkonto (nur Angestellte)</li> <li>- Entkopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt (nur Angestellte)</li> <li>- Kurzarbeitsmodell (Zust. Regierung)</li> </ul> <p><b>Extern numerisch: Geringe Ausprägung</b> <b>Mittel-/langfristige Kapazitätsanpassungen</b> <b>Überwiegend stabile Kernbelegschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Massive Entlassungen nur in Krisensituation</li> <li>- Maßnahmen zur sozialvertr. Personalred.</li> </ul> <p><b>Atypische Beschäftigung nur situativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befristungen (bei vordefinierter Planung)</li> </ul> <p><b>High road (institutionelle Entwicklung)</b></p>

	Indien	<b>Intern numerisch: Geringe Ausprägung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lediglich definitive Überstunden</li> <li>- Variabilität Betriebszeiten begrenzt</li> <li>- Kopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt</li> </ul>	<b>Intern numerisch: Geringe Ausprägung</b> <b>Kaum genutzt für Kapazitätsanpassungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl Standardschichtmodelle (Basis)</li> <li>- Variabilität Betriebstage über Personalrotationsmodell (primär)</li> <li>- Entkopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt (Gesetzliche Obligation volle Gehaltszahlung)</li> </ul>
		<b>Extern num.: Mittlere/Hohe Ausprägung</b> <b>Stabile Kernbelegschaft (regulär/formell)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kündigungen kaum möglich</li> <li>- Layoffs zur Elastizität</li> <li>- Starker Protektionismus durch direkte Involvierung Regierungsbehörde</li> </ul> <b>Sehr starker Arbeitsmarktdualismus/ Nicht-reguläre Beschäftigung dereguliert</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befristungen/Arbeitnehmerüberlassung</li> <li>- Umgehung starker Kündigungsschutz</li> <li>- Tendenz Funktion als Ersatzbelegschaft</li> </ul>	<b>Extern numerisch: Mittlere Ausprägung</b> <b>Stabile Kernbelegschaft (im Aufbau)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunahme durch Absolventen BCA Training</li> <li>- Retrenchments schwer realisierbar</li> <li>- Layoffs für kumulierte Schließtage</li> </ul> <b>Von Ersatzbelegschaft zu Flexibilitätspuffer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werksaufbau mit BCA Trainees</li> <li>- Verhältnismäßige Reduzierung</li> <li>- Erstmals Befristungen (Arbeiter)</li> <li>- Arbeitnehmerüberlassung (Angestellte)</li> </ul>
		<b>Low road (Umgehung des extremen Protektionismus)</b>	<b>Entwicklung High road (protektionistisch forciert)</b>
Entwicklung High road (protektionistisch)	Brasilien	<b>Intern numerisch: Hohe Ausprägung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabilität durch Arbeitszeitkonten</li> <li>- Entkopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt</li> <li>- Ansage Kollektivurlaub</li> <li>- Lohnreduzierungsmodell</li> <li>- Kurzarbeitsmodell (permanent)</li> </ul>	<b>Intern numerisch: Hohe Ausprägung</b> <b>Kurz-/mittelfristige Kapazitätsanpassungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Differenzierte Schichtmodelle (Basis)</li> <li>- Einsatz Arbeitszeitkonten (primär)</li> <li>- Definit. &amp; transit. Überstunden (sekundär)</li> <li>- Entkopplung Arbeitszeit &amp; Entgelt</li> <li>- Ansage Kollektivurlaub (bez. Schließtage)</li> <li>- Arbeitszeitverkürzung (Kriseninstrument)</li> <li>- Kurzarbeitsmodell</li> </ul>
		<b>Ext. Num.: Geringe/Mittlere Ausprägung</b> <b>Stabile Kernbelegschaft (formell)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderater Beschäftigungsschutz</li> <li>- Hohe Kündigungskosten</li> <li>- Layoffs für Elastizität</li> </ul> <b>Geringer Arbeitsmarktdualismus (formell)/ Atypische Beschäftigung nur situativ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befristungen arbeitsrechtlich risikoreich</li> <li>- Arbeitnehmerüberlassung stark limitiert</li> </ul>	<b>Extern numerisch: Mittlere Ausprägung</b> <b>Mittel-/langfristige Kapazitätsanpassungen</b> <b>Überwiegend stabile Belegschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Layoff für Beschäftigungssicherung (primär)</li> <li>- Vereinbarungen/Maßnahmen zur sozialverträglichen Personalreduzierung (sekundär)</li> <li>- Rekrutierung über SENAI (koordiniert)</li> </ul> <b>Atypische Beschäftigung nicht genutzt</b>
		<b>High road (institutionelle Entwicklung)</b>	<b>High road (institutionelle Koordination)</b>

(Eigene Darstellung)

Die beiden CMEs Japan und Deutschland folgen der idealtypischen Definition einer High road-Flexibilitätsstrategie, hinsichtlich der nationalen Charakteristika gemäß den Abschnitten 4.1.1 sowie 4.2.1, als auch in der praktischen Ausprägung der Flexibilitätssteuerung, subsummiert in 6.3.1.5 und 6.3.6.5. In beiden Fällen überwiegen die Instrumente der intern numerischen Dimension, obgleich in Deutschland eine höhere Diversifizierung und Komplexität der Steuerungsmechanismen mittels Arbeitszeitkonten und Schichtmodellgestaltungen vorherrscht, wodurch eine höhere Flexibilität erzielt werden kann als in Japan, wie in Abschnitt 6.3.1.2 ausgeführt wurde. Beide Kontexte weisen einen ähnlich hohen Grad an Stabilität der Kernbelegschaft auf, sodass betriebsbedingte Kündigungen entweder gemäß betrieblicher Regelung verboten oder kulturell bedingt strikt vermieden werden. Zum Flexibilitätsausgleich der stabilen Kernbelegschaft existiert in beiden CMEs ein Flexibilitätspuffer, bestehend aus atypischen Beschäftigungsformen. Dessen Zusammensetzung und Steuerung findet sich in den Teilkapiteln 6.3.1.3 sowie 6.3.6.3. Erwartungsgemäß nimmt die Ausprägung mit der Dualisierung des Arbeitsmarkts zu, welche in Japan gemäß Abschnitt 4.1.1 stärker besteht, als in Deutschland. Lediglich die instrumentelle Zusammensetzung divergiert zwischen beiden Nationen, nicht jedoch der Mechanismus.

Auch in den HMEs Türkei, Brasilien und Indien herrscht prinzipiell eine High road-Strategie vor, wie zusammenfassend in den Abschnitten 6.3.2.5, 6.3.3.5 und 6.3.7.5 erläutert wurde. Deren Ausgestaltung variiert jedoch in der Praxis mit dem Grad an Protektionismus und institutioneller Entwicklung in den Ländern. Während in Brasilien die protektionistischen Tendenzen im Zuge der Arbeitsmarktliberalisierung seit Ende der Präsidentschaft Lulas abnehmen, gemäß den Ausführungen aus 4.7.1, vollzieht sich diese Entwicklung in der Türkei langsam und kleinschrittig seit der Änderung des Arbeitsgesetzes im Jahr 2003, wie in Abschnitt 4.5.1 ersichtlich wird. In Indien hingegen dominiert der staatliche Protektionismus die Flexibilitätsgestaltung. Die instrumentelle Zusammensetzung und Nutzung in Brasilien ähnelt in der Praxis durch eine fortschrittliche Arbeitsgesetzgebung der in einer CME, mit einer diversifizierten Steuerung der intern numerischen Flexibilität. Deziert erläutert in Teilkapitel 6.3.3.2. In der Türkei sind die meisten Instrumente dieser Dimension zwar prinzipiell verfügbar, stellen sich jedoch teilweise als unpraktikabel dar, wie beispielsweise die begrenzten Optionen für Arbeitszeitkonten (s. Abschnitt 6.3.2.2.3), oder werden schlicht nicht genutzt, z.B. transitorische Überstunden mit Freizeitausgleich. Dies lässt sich auf die niedrigen Löhne zurückführen (s. Abschnitt 6.3.2.2.2). Jedoch sind ebenfalls die Möglichkeiten der extern numerischen Flexibilität restriktiv geregelt. Indien bildet in der Praxis eine Entwicklung von einer Low road-Strategie zu einer protektionistisch forcierten High road-Gestaltung aus. Dies lässt sich mit dem Aufbau einer extrem stabilen Kernbelegschaft begründen, wie in Teilkapitel 6.3.7.5 zusammengefasst wurde. Praktikable Instrumente zur intern numerischen Gestaltung gibt es hingegen kaum. Dergestalt bildet Indien, auch begründbar mit dem derzeitigen Stand der ökonomischen Entwicklung des Landes, einen weniger eindeutigen Fall einer HME. Insgesamt scheint die Diversifizierung und Praktikabilität intern numerischer Instrumente mit Abnahme des Protektionismus und zunehmender Arbeitsmarktliberalisierung zu steigen, was mit den Annahmen aus Teilkapitel 3.3.1 korrespondiert. Analog zur Situation in den CMEs, lässt sich auch bei HMEs ein Zusammenhang zwischen Arbeitsmarktdualisierung und der Etablierung eines Flexibilitätspuffers aus atypischer Beschäftigung im formellen Sektor erkennen. Der markanteste Fall liegt in Indien mittels anfänglich 100% atypisch beschäftigten BCA Trainees vor, obgleich sich dieses Verhältnis kontinuierlich normalisiert. In der Türkei und Brasilien herrscht jeweils ein geringer Dualismus am formellen Arbeitsmarkt vor, bzw. striktere Regelungen für atypische Arbeitsverhältnisse, wie in den Abschnitten 4.5.1. und 4.7.1 diskutiert wurde. Gegensätzlich zur Arbeitszeitgesetzgebung scheint sich eine Liberalisierung in der Türkei schneller zu vollziehen, als in Brasilien. Sodass zukünftig im Rahmen der in 2016 gelockerten Gesetzgebung zur Arbeitnehmerüberlassung ein Flexibilitätspuffer etabliert werden kann (s. Abschnitt 6.3.2.3.3). Andererseits kann das Instrument der Layoffs in Brasilien funktional als Äquivalent gesehen werden. So wird ein gewisses Maß an Flexibilität der Kernbelegschaft erreicht, ohne deren Beschäftigungsstatus zu unterminieren.

Sowohl die USA als LME, als auch Mexiko als DME bilden beinahe idealtypische Low road-Flexibilitätsstrategien aus, mit deutlichem Fokus auf extern numerische Maßnahmen, wie zusammenfassend in den Abschnitten 6.3.4.5 und 6.3.5.5 herausgearbeitet wurde. Während in den USA mittels Employment-at-will Doktrin ein höherer Grad an Arbeitsmarktliberalismus



ohne einen allgemeinen Beschäftigungsschutz vorherrscht, sodass eine zumindest minimale Beschäftigungssicherung der Belegschaft durch umfangreiche Regelungen zu Senioritätsrechten und Layoffs per Tarifvertrag definiert wird (vgl. US-CI\_RW-TV\_09; US-Mt\_RW-TV\_10; US-Dt\_RW-TV\_11), besteht in Mexiko eine Begrenzung völliger Personalflexibilität mittels gesetzlicher Abfindungsoptionen (s. Abschnitt 4.4.1). Im Bedarfsfall finden jedoch massive Entlassungen in allen Belegschaftsgruppen, oder auch Einstellungen mit Befristung statt. In beiden Ländern beschränkt sich die intern numerische Dimension weitgehend auf das Instrument der Mehrarbeit. Allerdings existiert in den USA durch eine direkte Kopplung von Arbeitszeit und Entgelt auch eine Abwärtsflexibilität (s. Teilkapitel 6.3.4.2), welche in Mexiko nur eingeschränkt besteht (s. Abschnitt 6.3.5.2.1). Hier lässt sich der Entwicklungspfad zur Arbeitsmarktliberalisierung erkennen. Die Grundmechanismen sind in beiden Nationen jedoch ähnlich. Ein markanter Unterschied besteht durch die Dualisierung des formellen mexikanischen Arbeitsmarkts. Mittels atypischer Beschäftigung, insbesondere Befristungen, können die Abfindungskosten von Normalarbeitsverhältnissen praktisch durch eine flexible Gestaltung der Vertragsdauer umgangen werden. Das Instrument dient dergestalt sowohl als Probezeit aller Mitarbeiter, als auch insbesondere in Santiago Tianguistenco als Pufferfunktion (s. Abschnitt 6.3.5.3.2). So werden im Falle massiver Entlassungen beide Beschäftigtengruppen anteilig reduziert. Wie auch beim Vergleich zwischen der Türkei und Brasilien angemerkt, kann die starke Nutzung von Layoffs in den USA als funktionales Äquivalent gewertet werden, wodurch atypische Beschäftigung nicht benötigt wird. Ergo kann Hypothese I.1 bestätigt werden. Die analysierten CMEs besitzen eindeutig High road-Strategien und HMEs weisen entweder eine Tendenz oder bereits eine ausdifferenzierte Gestaltung einer solchen auf, je nach Entwicklungsstand. Während die LME und DME eine Low road-Strategie fokussieren.

Auch Hypothese I.2 kann bestätigt werden. Je stabiler die Kernbelegschaft aufgrund eines tendenziell inflexiblen Arbeitsmarkts und je stärker gleichzeitig die Dualisierung dessen bezüglich formeller, atypischer Beschäftigung, desto größer ist der praktische Flexibilitätspuffer. Äquivalent hierzu lässt sich das Instrument der Layoffs anführen, welches eine Pufferfunktion funktionell obsolet macht. Insgesamt kann dadurch im Rahmen dieser Fallstudie und in Anlehnung an die Ausführungen aus Abschnitt 3.4.1 ein Beleg zur Divergenzhypothese gefunden werden, da keine einheitliche Konvergenz zu einer vollständigen Arbeitsmarktliberalisierung vorliegt. Vielmehr handelt es sich um differenzierte Entwicklungsrichtungen im Rahmen institutioneller Pfadabhängigkeiten.

Hypothese I.3 hingegen kann nicht bestätigt werden. Indien bildet eine Ausnahmesituation, da in der Praxis beinahe keine numerischen Flexibilitätsoptionen frei verfügbar sind, bzw. nur unter komplexen Prozessanforderungen oder staatlicher Genehmigung, zumindest auf dem formellen Arbeitsmarkt. Für die restlichen Fälle trifft die Hypothese zu. Dort sind insbesondere in CMEs und HMEs vielfältigere Optionen der intern numerischen und speziell in CMEs auch der extern numerischen Flexibilität vorhanden, als in der LME oder DME. Dem Grunde nach scheint ergo eine Bestätigung systemisch richtig. Im Rahmen der betrachteten Fälle muss die Hypothese jedoch falsifiziert werden.

### **6.5.1.2) Industrielle Beziehungen und unternehmerische Flexibilitätsspielräume**

Den zweiten thematischen Komplex bilden die Einflüsse der Ausgestaltung industrieller Beziehungen auf die Flexibilitätssteuerung und unternehmerische Entscheidungsfreiheit in diesem Kontext. Während im letzten Abschnitt die instrumentelle Zusammensetzung der Strategien fokussiert wurde, sollen an dieser Stelle die Abstimmungs- und Regelungsmechanismen systematisch betrachtet werden. Relevant sind folgende Hypothesen:

- II.1) *Die unilaterale, unternehmerische Entscheidungsfreiheit zur Gestaltung des Flexibilitätsmanagements sowie dessen Reaktionsgeschwindigkeit sind in LMEs, DMEs oder HMEs grundsätzlich höher als in CMEs.*
- II.2) *CMEs besitzen den höchsten Formalisierungs- und Detaillierungsgrad zur Regelung und Steuerung unternehmerischer Flexibilitätsinstrumente.*
- II.3) *Aufgrund der aktiven, staatlichen Regulierungsfunktion und protektionistischer Züge weisen HMEs die stärksten Restriktionen numerischer Flexibilitätsspielräume auf, einhergehend mit einem negativen Zusammenhang zur nationalen ökonomischen Entwicklung.*
- II.4) *In allen Fällen lässt sich eine, für den jeweiligen nationalen Kontext, überdurchschnittlich starke Ausprägung an Koordination und Kooperation innerhalb der industriellen Beziehungen erkennen.*

Hypothese II.1 zielt insgesamt auf die Einflussstärke der arbeitnehmerseitigen Interessenvertretung auf die betriebliche Gestaltung der Flexibilitätssteuerung in Anlehnung an die Ausführungen in Teilkapitel 3.3.2. Die unilaterale Entscheidungsfreiheit des Unternehmens spiegelt dergestalt den Regelungs- und Abstimmungsbedarf im Rahmen der industriellen Beziehungen wider. Damit verbunden ist ebenso die Reaktionsgeschwindigkeit, welche mit zunehmendem Koordinationserfordernis abnimmt. Letzteres besitzt in CMEs die höchste Ausprägung. In HMEs hingegen können verstärkte Abstimmungsnotwendigkeiten durch die staatliche Einflusswirkung entstehen, während in LMEs und DMEs die schnellsten Reaktionsgeschwindigkeiten und gleichzeitig höchste unilaterale Entscheidungsfreiheit auftreten sollten. Hypothese II.2 zielt auf das Ergebnis formeller, institutioneller Ausdifferenzierung und instrumenteller Detaillierung im Kontext der Flexibilitätssteuerung. Je höher erstere ist, desto geringer sollten sich informelle, vertrauensbasierte Regelungsstrukturen ausprägen. Mit zunehmender Komplexität der Flexibilitätsmechanismen ist weiterführend ein höherer Detaillierungsgrad zu erwarten, resultierend in umfassenderen Regelungstexten. Dies sollte mit einem höheren Kooperations- und Zentralisierungsgrad industrieller Beziehungen einhergehen, wie in Abschnitt 3.3.2.1 beschrieben wurde. Insofern ist in CMEs der höchste Formalisierungs- und Differenzierungsgrad wahrscheinlich. Hypothese II.3 vertieft die staatliche Einwirkung insbesondere in tripartistischen industriellen Beziehungssystemen von HMEs mit direkter staatlicher Beteiligung. Dieser protektionistische Einfluss sollte mit der ökonomischen und institutionellen Entwicklung abnehmen, was wiederum die Entwicklungsrichtung zu einer CME aufzeigt und in den Abschnitten 3.2.3 sowie 3.5.1 zusammenfassend erläutert wurde. Hypothese II.4 adressiert den positiven Brancheneffekt der Automobilindustrie auf das Niveau an Kooperation und

Koordination, welcher sich in allen Kontexten, in Anlehnung an die Ausführungen in Kapitel 4, zeigen sollte. Dieser ist zurückzuführen auf die spezifischen Wettbewerbsvorteile der Branche, einhergehend mit stärkeren Gewerkschaften. Die nachfolgende Tabelle 52 fasst die fokussierten Aspekte der vier Hypothesen zusammen, wodurch anschließend strukturierte Argumentationen im Kontext der VoC-Modelle abgeleitet werden können.

Tabelle 52: Prüfung Einflüsse industrieller Beziehungen (Hypothesen II.1 - II.4)

Industrielle Beziehungen und unternehmerische Flexibilitätsgestaltung			
Annahmen VoC-Modelle	Annahmen anhand Länderprofile	Empirisch-praktische Ausprägungen	
<b>CME</b>  <b>Institutionell koordiniert:</b> - Sozialpartnerschaftliches Verhältnis - Überbetriebliche Interessenvertretung - Konsensorientierung - Hohe Kooperation und Koordination - Wenig/keine staatliche Einwirkung auf Beziehungsgestaltung  <b>Geringe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Hoher Beratungsbedarf</b>	<b>Japan</b>  <b>Paternalistisches Beziehungssystem:</b> - Starke Unternehmensgewerkschaften - Kooperative Beziehungen/Loyalität - Dezentrales System industrieller Beziehungen - Koordinierende Dachverbände (normativ) - Exklusive Repräsentation Stammsbelegschaft - Gesetzlich gesicherte Verhandlung zu Arbeitszeiten, Entgelt, Kündigungsrechten - Mitwirkung nach Unternehmenspolitik - Tarifbindung 16%/Gewerkschaftsdichte 17,9%  <b>Mittlere unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Beratungsbedarf nach Unternehmenspolitik</b> <b>Bindende Regelungen nur Tarifebene</b>	<b>Hohe Koordination auf Unternehmensebene:</b> - Starke überbetriebliche institutionelle Koordination auf beiden Seiten (JAMA/JAW) - Starke Unternehmensgewerkschaft MFWU für Verbesserung Arbeitskonditionen (insb. Arbeiter) - 100% Arbeiter/Angestellte in Normalarbeitsverhältnis repräsentiert - Tarifvertrag auf zwei Ebenen: Unternehmen und Standorte ergänzend - Atypisch Beschäftigte außerhalb Geltung - Gewerkschaftsrechte per Tarifvertrag definiert - Gremiale, themenbezogene Strukturen zur Abstimmung auf mehreren Ebenen - Schriftliche Fixierung Protokolle und bindende Wirkung - Hohe Verhandlungserfordernis bei Flexibilitätssteuerung - Reaktionsgeschwindigkeit ohne definierte Fristen von Verhandlungen abhängig  <b>Geringe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Hoher Beratungs-/Zustimmungsbedarf</b> <b>Tarifverträge und Protokolle bindend</b> <b>Hoher Formalisierungsgrad</b>	
	<b>Deutschland</b>  <b>Institutionelle Koordination auf zwei Ebenen:</b> - Tarifsysteem auf Branchenebene (Industrieverbandsprinzip) - Starke Tarifparteien beider Seiten - Prinzip Tarifautonomie/Verbandsstrukturen - Hoher Koordinations- und Kooperationsgrad über Tarifpartner und innerhalb Unternehmen - Aktive Betriebsräte auf Unternehmensebene - Kontrollierte Dezentralisierung - Starke betriebliche Mitbestimmung gesetzlich gesichert - Universelle Repräsentation - Tarifbindung 61%/Gewerkschaftsdichte 18,6% - Mitgliedschaft Arbeitgeberverband 22,5% - Betriebsräte in 10% aller Unternehmen aktiv - Betriebsratsdichte 38-45% (Repräsentation)  <b>Geringe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Hoher betrieblicher Beratungsbedarf</b> <b>Komplexe Regelungsstrukturen</b>	<b>Hohe Koordination auf mehreren Ebenen:</b> - Insbesondere starke Gewerkschaftsposition IG Metall - Arbeitgeberverband GesamtMetall eher für Informationsleistungen - Gewerkschaftlicher Organisationsgrad 70-85% Arbeiter/33-50% Angestellte - Starke operative Mitspracherechte durch lokale Betriebsräte und Gesamtbetriebsrat - Gremiale, themenbezogene Strukturen zur Abstimmung mit Betriebsrat - Hohe Regelungsdichte durch Tarifverträge, Gesamtbetriebsvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen - Regelungen mit universelle oder bereichsspezifischer Gültigkeit für alle Beschäftigten - Hoher Individualisierungsgrad durch standortspezifische Betriebsvereinbarungen - Schriftliche Fixierung aller bindenden Regelungen - Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen und Verhandlungen abhängig  <b>Geringe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Hoher Beratungs-/Zustimmungsbedarf</b> <b>Komplexe, umfassende Regelungsstruktur</b> <b>Hoher Formalisierungsgrad</b>	

<p><b>LME</b></p> <p><b>Institutionell dereguliert:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antagonistisches Verhältnis</li> <li>- Pluralistische Interessenvertretung</li> <li>- Konfrontative Beziehung</li> <li>- Geringe Kooperation und Koordination</li> <li>- Wenig/keine staatliche Einwirkung auf Beziehungsgestaltung</li> </ul> <p><b>Hohe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Geringer Beratungsbedarf</b></p>	<p><b>USA</b></p> <p><b>Konfliktäres System zu Marktliberalismus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deregulierte Gewerkschaften</li> <li>- Organisationsstruktur bis Bundesebene</li> <li>- Kaum Arbeitgeberverbände</li> <li>- Repräsentation ca. 1,6% aller Unternehmen</li> <li>- Tarifverhandlungen auf Unternehmensebene (lokale Ortsverbände der Gewerkschaften)</li> <li>- Verhandlungen in Praxis selten</li> <li>- Beziehungen eher konfrontativ</li> <li>- Exklusive Repräsentation gewerblicher Mitarbeiter per staatlicher Definition</li> <li>- Tarifbindung 13%/Gewerkschaftsdichte 11%</li> </ul> <p><b>Hohe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Geringer betrieblicher Beratungsbedarf</b> <b>Bindende Regelungen nur Tarifebene</b> <b>(Ersatzfunktion für fehlende Gesetzgebung)</b></p>	<p><b>Überdurchschnittlicher Kooperationsgrad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Branchenspezifisch starke Gewerkschaft UAW</li> <li>- Gewerkschaftlicher Organisationsgrad 70-100% Arbeiter</li> <li>- Keine Verbandsmitgliedschaft Unternehmen</li> <li>- Detaillierte Tarifverträge auf Werksebene da geringe gesetzliche Regelungsdichte</li> <li>- Tarifverträge und Anhänge einzige Regelwerke (keine informellen Nebenabreden)</li> <li>- Geringe Mitspracherechte der Gewerkschaften außerhalb tariflicher Bestimmungen (primär Informations-/Beratungsrechte)</li> <li>- Divergenzen zwischen Standorten (insb. Detroit/Redford)</li> <li>- Zustimmung nur bei Abweichung von Tarifvertrag (bspw. Arbeitszeiten)</li> <li>- Fachkomitees in den Werken zur Beratung</li> <li>- Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen (jeweils wenige Tage) abhängig</li> </ul> <p><b>Hohe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Mäßiger betrieblicher Beratungsbedarf</b> <b>Umfassende, lokale Tarifverträge</b> <b>Hoher Formalisierungsgrad</b></p>
<p><b>DME</b></p> <p><b>Institutionell marginalisiert:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Staatliche Einflussnahme</li> <li>- Aktive Deregulierung des Systems</li> <li>- Schwache Gewerkschaften</li> <li>- Geringe Kooperation und Koordination</li> <li>- Indirekte staatliche Einwirkung zulasten der Gewerkschaften</li> </ul> <p><b>Hohe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Geringer Beratungsbedarf</b></p>	<p><b>Mexiko</b></p> <p><b>Arbeitgeberfreundlich dezentrales System:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autokratische Demobilisierung</li> <li>- Traditionelle Gewerkschaften mit starker Verbindung zum Staat</li> <li>- Machtasymmetrie zulasten der Arbeitnehmer</li> <li>- Kooperationsorientierung mit Unternehmen</li> <li>- Keine Opposition innerhalb Arbeitsbeziehung</li> <li>- Verhandlungen in Praxis selten</li> <li>- Arbeitgeberverbände ohne echten Einfluss</li> <li>- Staatliche Zustimmung zu Tarifverträgen nötig</li> <li>- Repräsentation definiert per Tarifvertrag</li> <li>- Gewerkschaftsdichte 13%</li> </ul> <p><b>Hohe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Geringer betrieblicher Beratungsbedarf</b> <b>Bindende Regelungen nur Tarifebene</b></p>	<p><b>Gewerkschaften ohne Oppositionswirkung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitgeberfreundliche, staatsnahe Gewerkschaften der CTM mit geringer Einflussnahme</li> <li>- Mitgliedschaft für Arbeiter 100% (Pflicht)</li> <li>- Beide Standorte Mitglieder in regionalen Arbeitgeberverbänden ohne direkten Einfluss</li> <li>- Verhandlungen in der Regel auf argumentative Überzeugung reduziert</li> <li>- Opposition/Ablehnung praktisch unüblich</li> <li>- Geringe Regelungsdichte und gewerkschaftliche Mitspracherechte durch Tarifverträge</li> <li>- Teils markante Unterschiede zwischen standortspezifischen Tarifverträgen in Detailthemen (z.B. Leiharbeit, Mehrarbeitskonto)</li> <li>- Werkspezifische Fachkomitees zur Beratung</li> <li>- Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen (jeweils wenige Tage) &amp; Abstimmung mit Gewerkschaft abhängig</li> </ul> <p><b>Hohe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Eher geringer betrieblicher Beratungsbedarf</b> <b>Sehr schlanke, lokale Tarifverträge</b> <b>Geringer Formalisierungsgrad</b></p>
<p><b>HME</b></p> <p><b>Institutionell fragmentiert:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Staatliche Regulierung und Tripartismus</li> <li>- Partikularistische Interessenvertretung</li> <li>- Geringe Koordination und Kooperation</li> <li>- Direkte staatliche Einwirkung zur Steuerung</li> </ul>	<p><b>Türkei</b></p> <p><b>Staatlich gelenkte institutionelle Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentralisiertes Tarifsysteem (Industrieverbandsprinzip)</li> <li>- Staatliche Zuordnung zu Wirtschaftssektoren</li> <li>- Verhandlungen grundsätzlich überbetrieblich</li> <li>- Insider-orientierte Gewerkschaften mit Fokus auf Status quo</li> <li>- Starke Arbeitgeberverbände mit Lobbyfunktion</li> <li>- Überwiegend gemäßigte, kooperative Gewerkschaften und radikalere Minderheit</li> <li>- Exklusive Repräsentation Kernbelegschaft</li> <li>- Schwache Ausprägung von Tarifverhandlungen</li> <li>- Optionen von Unternehmens- bis Branchentarifvertrag</li> <li>- Gewerkschaftliche Vertrauensleute (BR) auf Unternehmensebene (verlängerter Arm)</li> <li>- Keine gesetzlichen Mitwirkungsrechte</li> <li>- Gewerkschaftsdichte ca. 9,5%/Tarifbindung ca. 4,6% (aufgrund informellem Arbeitsmarkt)</li> </ul> <p><b>Hohe unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Geringer betrieblicher Beratungsbedarf</b> <b>Bindende Regelungen nur Tarifebene</b></p>	<p><b>Institutionelle Koordination und Loyalität:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperative, staatsnahe Gewerkschaft Türk Metal und Betriebsrat</li> <li>- 100% der Arbeiter (unbefristet) sind Gewerkschaftsmitglieder</li> <li>- Repräsentativer Arbeitgeberverband MESS für Mercedes-Benz Türkei</li> <li>- Jeweils übergeordnete Verbandsstrukturen mit geringem Einfluss</li> <li>- Vertrauensbasierte, mündliche Regelungen vor Ort auf Basis tariflicher Bestimmungen</li> <li>- Institution Betriebsrat per Branchentarifvertrag ohne eigenständige Regelungsbefugnisse</li> <li>- Mediator zwischen Unternehmen, Gewerkschaft und Mitarbeitern</li> <li>- Koordinator/Steuerung individueller Zustimmungen und informelle Absprachen</li> <li>- Starke Position am Standort (paternalistisch)</li> <li>- Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen und Überzeugungsarbeit abhängig</li> </ul> <p><b>Mittlere unilaterale Entscheidungsfreiheit</b> <b>Mittlerer betrieblicher Beratungsbedarf</b> <b>Umfassender Branchentarifvertrag</b> <b>Mäßiger Formalisierungsgrad</b></p>

	Indien	<b>Voluntaristisches Beziehungssystem:</b> - Verbandsstrukturen vorhanden - Anerkennung Gewerkschaften und Tarifverhandlungen freiwillig - Primär Gewerkschaften auf Unternehmensebene - Kaum definierte Mitspracherechte - Kommunikation und Information der Mitarbeiter über Works Committees - Vereinzelt dezentrale Verhandlungen auf Unternehmensebene in Privatwirtschaft - Themen primär Gehalt, Arbeitskonditionen, Arbeitszeit - Nationale Verhandlungen über Verbände im öffentlichen Sektor - Exklusive Repräsentation regulär Beschäftigter - Wenig Relevanz aufgrund informellem Sektor - Gewerkschaftsdichte 16%/Tarifbindung ca. 5% (aufgrund informellem Arbeitsmarkt)	<b>Gewerkschaftliche Strukturen im Aufbau:</b> - Bisher kein Einfluss industrieller Beziehungen auf Flexibilitätssteuerung - Gründungsprozess Unternehmensgewerkschaft DIEU andauernd - Repräsentation nur reguläre Arbeiter - Keine Mitgliedschaft DICV in Arbeitgeberverband - Starke Restriktionen durch staatliche Behörden (Tripartismus) - Ratifizierung Tarifverträge und betrieblicher Satzungen durch Staat nötig - Works Committee als reine Informations- und Beratungsplattform ohne Entscheidungsbefugnisse - Reaktionsgeschwindigkeiten von gesetzlichen Fristen und behördlicher Zustimmung abhängig
		<b>Hohe unilaterale Entscheidungsfreiheit Geringer betrieblicher Beratungsbedarf Bindende Regelungen nur Tarifebene</b>	<b>Mittlere unilaterale Entscheidungsfreiheit Geringer betrieblicher Beratungsbedarf Kein Tarifvertrag bisher Geringer Formalisierungsgrad</b>
Mittlere unilaterale Entscheidungsfreiheit Geringer Beratungsbedarf	Brasilien	<b>Staatlich definierte Koordinationsstrukturen:</b> - Repräsentationspflicht auf beiden Seiten - Institutionelle Mehrebenenstruktur - Staatliche Gewährung von Repräsentationsmonopolen (territorial und Berufsgruppen) - Stark dezentralisiertes System - Verhandlungen auf Unternehmensebene dominant - Gesetzliche Mitbestimmungsrechte bei Personalbewegungen und Arbeitszeiten - Übergeordnete Koordination insbesondere durch arbeitnehmerseitige Gewerkschaftsverbände - Tarifverträge müssen staatlich anerkannt werden - Erweiterung auf Arbeitsebene möglich (factory commissions) ähnlich Betriebsräten - Hoher Koordinations- und Kooperationsgrad insbesondere in Industrie über Tarifsysteem - Gewerkschaftsdichte 19%/Tarifbindung 45%	<b>Dezentrale institutionelle Koordination:</b> - Instrumentarium und Flexibilitätsmechanismen von regionaler Gewerkschaft abhängig - Organisationsgrad 51-90% Arbeiter und 48-65% Angestellte (jeweils unbefristet) stark divergierend - Übergeordnete Koordinationsfunktion CUT - Arbeitgeberverbände in Automobilindustrie ohne direkten Einfluss - Hohe Diversifizierung der Instrumente bei kooperativer Gewerkschaft & Betriebsrat - Betriebsratskonstitution per Tarifvertrag - Betriebsrat als verlängerter Arm der Gewerkschaft ohne Verhandlungsbefugnis - Betriebsrat auch zur Organisation individueller Zustimmungen - Hohe Beratungs-/Verhandlungserfordernis mit Gewerkschaften/Betriebsrat sowie Mitwirkungsrechte - Themenbezogene lokale Tarifverträge - Reaktionsgeschwindigkeit von definierten Fristen und Verhandlungen abhängig
		<b>Mittlere unilaterale Entscheidungsfreiheit Mittlerer betrieblicher Beratungsbedarf Bindende Regelungen nur Tarifebene</b>	<b>Geringe unilaterale Entscheidungsfreiheit Hoher Beratungs-/Zustimmungsbedarf Themenbezogene, lokale Tarifverträge Mittlerer Formalisierungsgrad</b>

(Eigene Darstellung)

In Deutschland als CME besteht die geringste unilaterale Entscheidungsfreiheit des Unternehmens zur Steuerung von Flexibilitätsinstrumenten, da dort die umfassendsten Beteiligungsrechte der Arbeitnehmerseite vorherrschen, gekoppelt mit einem Mehrebenensystem der betrieblichen Mitbestimmung von Betriebsräten. Hieraus erwächst ein sehr hohes Erfordernis für kooperations- und abstimmungs-basierte Flexibilitäts-gestaltungen, detailliert erläutert in Teilkapitel 4.2.3. Japan repräsentiert ein divergierendes System industrieller Beziehungen mit Fokussierung auf Unternehmensgewerkschaften. In der Praxis zeigt sich jedoch eine machtvolle Position der Gewerkschaft bei Fuso. Die Basis bilden weniger gesetzliche Regelungen, als mehr übergeordnete institutionelle Verbandsstrukturen sowie die Unternehmenspolitik (s. Abschnitt 6.3.6.1). In beiden Ländern wird die Reaktionsgeschwindigkeit bei der Anwendung und Gestaltung von Flexibilitätsinstrumenten durch diese Beratungs- und Zustimmungsrechte

sowie den konsensorientierten Verhandlungsweg zur Lösungsfindung verlangsamt. Eine ähnliche Situation herrscht in Brasilien als HME vor. Obgleich dort die Stärke der Gewerkschaften von der Branche und Region abhängig ist. Dies kann als Ergebnis des dezentralisierten Gewerkschaftssystems interpretiert werden (s. Abschnitt 4.7.3). Im vorliegenden Fall, insbesondere in der ABC-Region, entstehen ergo ähnliche institutionelle Strukturen mit Etablierung eines Betriebsrats wie in Deutschland, bei geringeren formellen Mitwirkungsrechten. Letzterer kann vielmehr im Sinne der Intensivierung der Kooperationsbeziehung verstanden werden (s. Abschnitt 6.3.3.1.2). In der Türkei herrscht ein etwas höherer Grad an unilateraler Entscheidungsfreiheit des Unternehmens vor. Die Strukturen der industriellen Beziehungsgestaltung und des Tarifsystems besitzen zwar dieselben Grundzüge wie in Deutschland, der Grad an Informalität ist jedoch höher einzuschätzen, wie in Abschnitt 6.3.2.1 beschrieben wurde. Hinzu kommt ein formell schwächerer Betriebsrat, analog zur Situation in Brasilien. Der Unterschied in beiden Ländern besteht vorrangig im Zentralisierungsgrad des Systems der Arbeitsbeziehungen. Aufgrund der dezentralen, lokalen Orientierung in Brasilien besteht eine direktere Involvierung in das betriebliche Flexibilitätsmanagement. Während die Etablierung eines Betriebsrats in der Türkei erst eine lokale Präsenz und Mitwirkung im Sinne eines verlängerten Arms der Gewerkschaft sichert. Da sich in Indien die gewerkschaftliche Organisation während des Erhebungszeitraums im Aufbau befindet, bestehen bisher keine gestalterischen Mitwirkungsrechte. Diese werden durch die staatlichen Behörden protektionistisch wahrgenommen. Aufgrund der nationalen Ausprägungen gewerkschaftlicher Aktivitäten ist jedoch in Zukunft nicht von einer starken Beschränkung der unilateralen, unternehmerischen Entscheidungsfreiheit auszugehen, angelehnt an die Ausführungen der Teilkapitel 4.6.3 und 6.3.7.1. Wie im vorherigen Abschnitt angemerkt, spiegelt sich hier der geringe institutionelle und ökonomische Entwicklungsgrad des Landes wider. Damit sind die Reaktionsgeschwindigkeiten in den HMEs von den Verhandlungs- und Abstimmungserfordernissen sowie staatlichen Zustimmungsprozessen abhängig. In der Praxis ergeben sich daher, mit Ausnahme von Indien, ähnliche Spannen wie sie auch in CMEs beobachtbar sind. Ein entgegengesetztes Bild zeichnet sich in der LME und DME ab. Dort existieren die höchsten Grade an unilateraler, unternehmerischer Entscheidungsfreiheit zur Flexibilitätssteuerung, gekoppelt mit den höchsten Reaktionsgeschwindigkeiten bei geringsten Abstimmungserfordernissen. Letztlich kann Hypothese II.1 damit bestätigt werden. Obgleich der systemische Abstand von CME zu HME mit dem institutionellen und ökonomischen Entwicklungsstand abnimmt, existieren in ersteren doch die umfassendsten formellen Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmerseite. Während in HMEs teilweise Überzeugungsarbeit zur Organisation der individuellen Zustimmung der Mitarbeiter ausreicht, wie in den Abschnitten 6.3.2.1 und 6.3.3.1 beschrieben.

Das deutsche System industrieller Beziehungen resultiert im vorliegenden Fall in der höchsten Regelungsdichte auf drei Ebenen, einhergehend mit dem stärksten Formalisierungs- und Detaillierungsgrad im internationalen Vergleich. Die japanischen Tarifverträge hingegen stellen die einzigen bindenden Regelungen dar und beinhalten einen hohen Detaillierungsgrad im Rahmen der instrumentellen Flexibilitätssteuerung (vgl. JP-Kw\_RW-TV\_05). Brasilien erreicht jedoch als HME ein ähnliches Niveau. Informelle Nebenabreden mit bindender Wirkung bilden

auch dort die Ausnahme, wie in Abschnitt 6.3.3.1 dargestellt, und die themenbezogenen Tarifverträge auf Werksebene etablieren einen vergleichbaren Detaillierungsgrad betrieblicher Regelungen, ähnlich den deutschen Betriebsvereinbarungen. Die Türkei hingegen besitzt einen hohen Grad an Informalität. Da Tarifverträge im vorliegenden Fall auf Branchenebene geschlossen werden, existieren keine schriftlich fixierten Regelungen auf Werksebene. Diese werden mit dem Betriebsrat mündlich vereinbart und basieren nationaltypisch auf einem hohen Maß an Vertrauen und Loyalität, angeführt in Teilkapitel 6.3.2.1. Hierdurch entsteht ein merklich geringerer Formalisierungs- und Detaillierungsgrad der Regelungen, resultierend aus einem geringeren institutionellen Entwicklungsstand der Arbeitnehmervertretung, insbesondere des Betriebsrats. Aufgrund des bisherigen Fehlens eines Tarifvertrags in Indien kann hierzu keine validierbare Aussage getroffen werden. Die USA als LME hingegen besitzen im vorliegenden Fall sehr detaillierte und umfassende Tarifverträge (vgl. US-CI\_RW-TV\_09; US-Mt\_RW-TV\_10; US-Dt\_RW-TV\_11). Die Schwerpunkte liegen auf der Definition und Ausgestaltung gesetzlich fehlender Aspekte minimaler Beschäftigungs- und sozialer Sicherung, welche größtenteils der betrieblichen Verantwortung obliegen. Dieser Punkt entspricht den in Abschnitt 4.3.3 formulierten Erwartungen. Auch wenn ergo ein hoher Formalisierungsgrad vorliegt, da keine weiteren Regelungen mit bindender Wirkung existieren, stellt sich der Detaillierungsgrad von Flexibilitätsinstrumenten insgesamt als geringer heraus, im Vergleich zu den genannten CMEs und HMEs. Dies lässt sich auch dadurch erklären, dass eine geringe Vielfalt verfügbarer Mechanismen existiert. In Mexiko als DME besteht der geringste Formalisierungs- und Detaillierungsgrad. Die beiden Tarifverträge im vorliegenden Fall umfassen jeweils nur wenige Seiten und beinhalten lediglich rudimentäre Regelungen zur Flexibilitätsgestaltung (vgl. MX-Sn\_RW-TV\_08; MX-SI\_RW-TV\_09). Aspekte außerhalb des tarifvertraglichen und gesetzlichen Rahmens obliegen dann der Entscheidungsfreiheit des Unternehmens. Im Kontext der Flexibilitätsgestaltung lässt sich Hypothese II.2 demnach bestätigen. Die Hintergründe liegen, wie auch bei Hypothese II.1, im institutionellen System der Nationen, bzw. deren Entwicklungsstand sowie dem Grad an Informalität.

Eine aktive staatliche Regulierungsfunktion im Rahmen der Flexibilitätsgestaltung liegt in der vorliegenden Fallstudie lediglich in Indien vor. In den restlichen HMEs begrenzt sich die Wirkung auf die Gestaltung der systemischen Grundlagen industrieller Beziehungen oder, wie im türkischen Beispiel ersichtlich, autoritäre Beilegung von Arbeitskämpfen. Im Rahmen der intern numerischen Flexibilitätsdimension lässt sich jedoch die begrenzte Möglichkeit zur Reduzierung der BNZ anführen, begründet durch die nicht proportionale Lohnreduzierung bei Arbeitsausfällen. Dies beinhaltet in Indien eine 100%-ige Zahlungspflicht (s. Abschnitt 6.3.7.2.1) und in der Türkei 50% des regulären Gehalts (s. Abschnitt 6.3.2.2.1). In Brasilien besteht eine solche Restriktion aufgrund der Etablierung von Arbeitszeitkonten nicht. Allerdings existieren diese Begrenzungen mit einer Zahlungspflicht von 80% auch in Japan (s. Abschnitt 6.3.6.2.1) sowie in Mexiko als DME mit 50% (s. Abschnitt 6.3.5.2.1). Im Rahmen des Beschäftigungsschutzes als extern numerische Komponente lässt sich ein tendenzieller Zusammenhang zwischen ökonomischem Entwicklungsstand und Protektionismus bescheinigen, vor allem in Form von Abfindungspflichtigkeiten. Allerdings existieren solche Regelungen per Gesetz

auch in Mexiko. In den betrachteten CMEs und der LME hingegen sind Restriktionen der externen numerischen Flexibilität vorwiegend in tarifvertraglichen oder betrieblichen Regelungen zu finden und resultieren ergo nicht aus protektionistischen Zügen. Damit lässt sich Hypothese II.3 falsifizieren. Die staatlichen Begrenzungen können nicht ausschließlich HMEs zugeordnet werden. Der protektionistische Grundgedanke zur Gehalts- und Beschäftigungssicherung lässt sich zwar bestätigen, ist jedoch maßgeblich vom ökonomischen und institutionellen Entwicklungsstand und weniger von systemischen Modellen im Rahmen des VoC-Ansatzes abhängig.

Zunächst herrscht in allen betrachteten Fällen ein überdurchschnittlicher gewerkschaftlicher Organisationsgrad vor, verglichen mit den nationalen Durchschnittsausprägungen. Dies impliziert eine stärkere Position der Gewerkschaften, woraus in der Türkei und Brasilien ebenfalls die Etablierung von Betriebsräten resultiert, welche in den Abschnitten 6.3.2.1.2 und 6.3.3.1.2 beschrieben wurden. Aus allen Kontexten werden in den Interviews überwiegend kooperative Beziehungsstrukturen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite berichtet, obgleich die Machtverteilung durchaus divergiert, durchweg zugunsten der Arbeitnehmerseite über den nationalen, durchschnittlichen Ausprägungen. In Abgrenzung zu unternehmensspezifischen Effekten lässt sich zudem in der Literatur der Einfluss der Automobilbranche auf die Koordination und Kooperation im Rahmen der industriellen Beziehungen nachvollziehen, wie in Kapitel 4 gezeigt wurde. Beispiele der empirischen Praxis stellen die koordinierten Berufsausbildungssysteme in der Türkei (s. Abschnitt 6.3.2.4.2) und Brasilien (s. Abschnitt 6.3.3.4.2) dar, die Regelungen zum Beschäftigungsschutz in den CMEs und der LME, als auch in geringerem Ausmaß im Rahmen der Weiterbildungsgestaltung in Mexiko (s. Abschnitt 6.3.5.4.2). Ebenso der Fakt der Gewerkschaftsgründung und deren bereitwilliger Akzeptanz in Indien lässt sich als überdurchschnittlich im nationalen Kontext interpretieren. Insgesamt kann Hypothese II.4 bestätigt damit werden, sodass die Branche einen deutlichen Effekt auf den Koordinations- und Kooperationsgrad der industriellen Beziehungen aufweist.

### **6.5.1.3) Humankapitalakkumulation und intern funktionale Flexibilitätsgestaltung**

Der dritte thematische Komplex fokussiert Strategien der Humankapitalakkumulation als Basis der intern funktionalen Flexibilitätsdimension. Dies lässt sich als Aspekt der Differenzierung in High und Low road-Flexibilitätsstrategien vor dem Hintergrund möglicher Branchen- und Unternehmenseffekte verstehen. Die Existenz ersterer wurde durch Hypothese II.4 bestätigt. An dieser Stelle sollen Qualifizierungsmaßnahmen und die Ausprägungen der Arbeitsorganisation genauer analysiert werden. Folgende Hypothesen sind in diesem Kontext relevant:

- III.1) *Die Etablierung von Maßnahmen zur Akkumulation spezifischen Humankapitals ist in allen Fällen, außer in CMEs, überdurchschnittlich hoch ausgeprägt im Vergleich zu den jeweiligen nationalen, institutionellen Kapazitäten.*
- III.2) *Die Anwendung und Gestaltung interner funktionaler Flexibilitätsinstrumente im Rahmen der Arbeitsorganisationsstrukturen ist in CMEs differenzierter als in allen anderen Fällen.*



Hypothese III.1 zielt auf die Identifikation eines Brancheneffekts der Automobilindustrie hinsichtlich der Gestaltung von Qualifizierungssystemen und Akkumulationsstrategien von Humankapital. Es wird impliziert, dass die Anforderungen der Branche ein überdurchschnittliches Maß an (spezifischen) Kompetenzen der Mitarbeiter voraussetzen. Hierauf wurde detailliert in Abschnitt 2.1.2 eingegangen. Daraus resultiert vor dem Hintergrund vorhandener institutioneller Möglichkeiten, dass die Ausbildungssysteme einen hohen Eigenanteil des Unternehmens beinhalten, angelehnt an die jeweiligen Ausführungen in Kapitel 4. Hypothese III.2 fokussiert hingegen verstärkt einen Unternehmenseffekt auf die intern funktionale Flexibilitäts-gestaltung bezüglich Richtlinien und Standards der Arbeitsorganisation, obgleich ebenfalls Einflüsse der Branche mit einfließen. Beide Behauptungen können komplementär zueinander interpretiert werden. Die nachstehende Tabelle 53 fasst die bisherigen Erkenntnisse im Rahmen der intern funktionalen Flexibilitätsdimension zusammen, um eine Prüfung der Hypothesen sowie Identifikation etwaiger Branchen- oder Unternehmenseffekte zu ermöglichen.

Tabelle 53: Prüfung Einflüsse Humankapital und Arbeitsorganisation (Hypothesen III.1 - III.2)

Gestaltung Humankapitalakkumulation und Arbeitsorganisation		
Annahmen VoC-Modelle	Annahmen anhand Länderprofile	Empirisch-praktische Ausprägungen
<b>CME</b>  <b>Humankapital:</b> - Hohes Humankapitalniveau - Spezialisierte Berufsausbildungssysteme - Spezifisches Humankapital - Intensive Weiterbildung - Hohe Arbeitsproduktivität  <b>Arbeitsorganisation:</b> - Partizipatives Mitarbeiterverhältnis - Hoher Grad an Autonomie im Arbeitssystem	<b>Japan</b>  <b>Humankapital:</b> - Unternehmenszentrierte Berufsausbildung - Fokus auf betriebsspezifisches Humankapital - Grundsätzlich starke Stellung von Unternehmen auch bei Forschung und Entwicklung - Geringes Maß an überbetrieblicher Kooperation & Koordination im Ausbildungssystem - Intensive interne Weiterbildung  <b>Arbeitsorganisation</b> <b>Hohe Personaleinsatzflexibilität:</b> - Teilautonome Gruppenarbeitsstrukturen - Hoher Grad an Autonomie in Arbeitssystemen - Job Rotation & variable Aufgabenumfänge - Verleihungen & Abordnungen	<b>Humankapital:</b> Hoher Stellenwert Qualifikation: Einführungsqualifizierung & kontinuierliche Weiterbildung  <b>Toyotistische Arbeitsorganisation:</b> Mittlerer Autonomiegrad & hohe intern funktionale Flexibilität für Personalausgleich - Teilautonome Gruppenarbeit - Job Rotation - Verleihungen/Versetzungen - Abordnungen (inner-/außerhalb Fuso)  <b>Qualifizierung:</b> Vorwiegend unternehmensintern ohne institutionelle Kooperation - Einstiegsqualifizierung (alle) - On-the-job Schulungen (vorwiegend Arbeiter) - Externe Berufsausbildung für Spezialisten gesetzlich verpflichtend - Interne Fuso-Akademie - Spezialistenqualifizierungen (on-the-job/off-the-job)
	<b>Toyotismus</b> <b>Hohes/Betriebsspezifisches Humankapital</b>	<b>Toyotismus</b> <b>Hohes/Betriebsspezifisches Humankapital</b>

	<p><b>Toyotismus</b> Hohes/Spezifisches Humankapital</p>	<p><b>Deutschland</b></p> <p><b>Humankapital:</b> -Starke institutionelle Kooperation &amp; Koordination (Arbeitgeberverbände, Unternehmen und Gewerkschaften) -Standardisiertes Berufsausbildungssystem -Fokus auf spezifisches Humankapital -Dominanz der Facharbeiter -Intensive Weiterbildungen zur Erhaltung des Wettbewerbsvorteils</p> <p><b>Arbeitsorganisation</b> <b>Hohe Personaleinsatzflexibilität:</b> -Teilautonome Gruppenarbeitsstrukturen -Hoher Autonomiegrad in Arbeitssystemen -Job Rotation &amp; variable Aufgabenumfänge</p> <p><b>Toyotismus</b> Hohes/Branchenspezifisches Humankapital</p>	<p><b>Humankapital:</b> Hoher Stellenwert Qualifikation: Betriebliche Berufsausbildung &amp; diverse Qualifizierungsformen</p> <p><b>Toyotistische Arbeitsorganisation:</b> Hoher Autonomiegrad &amp; hohe intern funktionale Flexibilität für Personalausgleich - Teilautonome Gruppenarbeit - Job Rotation/Job Enrichment - Temporäre Verleihungen/(Befristete) Versetzungen - Abordnungen/DMove</p> <p><b>Qualifizierung:</b> Koordinierte standardisierte Berufsausbildung &amp; interne Weiterbildungen - Berufsausbildung an den Standorten - On-the-job Schulungen - Off-the-job Schulungen - Spezialistenqualifizierungen</p> <p><b>Toyotismus</b> Hohes/Branchenspezifisches Humankapital</p>
<p><b>LME</b></p>	<p><b>Humankapital:</b> - Hohes Humankapitalniveau - Allgemeines Humankapital - Kaum spezialisierte Berufsausbildung - Kaum Weiterbildung - Mittlere Arbeitsproduktivität</p> <p><b>Arbeitsorganisation:</b> - Direktionales Mitarbeiterverhältnis - Mittlerer Grad an Autonomie im Arbeitssystem</p> <p><b>Fordismus</b> Hohes/Allgemeines Humankapital</p>	<p><b>USA</b></p> <p><b>Humankapital:</b> - Wenig unternehmerische Beteiligung - Partiiell interne Berufsausbildung - Staatliche und private Colleges und Universitäten zentral - Fokus auf allgemeinem Humankapital - Akkumulation eher durch Abwerbung - Betriebliche Weiterbildung on-the-job - Geringe Ausprägung spezifischen Humankapitals (Gefahr der sunk costs)</p> <p><b>Arbeitsorganisation</b> <b>Geringe Personaleinsatzflexibilität:</b> - Eventuell Gruppenarbeitsstrukturen - Geringer Grad an Autonomie in Arbeitssystemen</p> <p><b>Fordismus</b> Hohes/Allgemeines Humankapital</p>	<p><b>Humankapital:</b> Moderater Stellenwert Qualifikation: Geringe Berufsausbildung &amp; spezifisches Humankapital</p> <p><b>Toyotistische Arbeitsorganisation:</b> Hoher Grad an Autonomie &amp; moderate intern funktionale Flexibilität für Personalausgleich - Teilautonome Gruppenarbeit - Job Rotation/Job Enrichment - Verleihungen/Versetzungen - Abordnungen (Angestellte) Trennung Produktionsmitarbeiter &amp; Spezialisten</p> <p><b>Qualifizierung:</b> Fokus auf angelernte Tätigkeiten &amp; ungelerntes Personal (in Produktion) - Interne Berufsausbildung (Detroit) - On-the-job Schulungen - Off-the-job Schulungen - Voraussetzung Journeyman-Status für Spezialisten - Spezialistenqualifizierungen (auch extern)</p> <p><b>Toyotismus</b> Mittleres/Allgemeines Humankapital</p>
<p><b>DME</b></p>	<p><b>Humankapital:</b> - Niedriges/Moderates Niveau an Humankapital - Fokus allgemeines Humankapital - Keine spezialisierte Berufsausbildung - Weiterbildung partiell durch Konzernanfordernisse - Geringe/mittlere Arbeitsproduktivität</p> <p><b>Arbeitsorganisation:</b> - Eher direktionales Mitarbeiterverhältnis - Geringer Grad an Autonomie im Arbeitssystem</p> <p><b>Fordismus</b> Niedriges-Moderates/Allgemeines Humankapital</p>	<p><b>Mexiko</b></p> <p><b>Humankapital:</b> - Bildungssystem mit geringer Qualität - Niedriges Niveau an Humankapital - Dominanz staatlich koordinierter und privatwirtschaftlicher Institutionen zur beruflichen Fachausbildung - Kaum Unternehmensbeteiligung - Großer schulischer Anteil in Bildungsgängen - Fokus auf allgemeines Humankapital - Kaum betriebliche Weiterbildung (on-the-job)</p> <p><b>Arbeitsorganisation</b> <b>Geringe Personaleinsatzflexibilität:</b> - Eventuell Gruppenarbeitsstrukturen - Geringer Autonomiegrad in Arbeitssystemen</p> <p><b>Fordismus</b> Geringes/Allgemeines Humankapital</p>	<p><b>Humankapital:</b> Geringer Stellenwert Qualifikation: Maßnahmen vorwiegend für notwendigen Personalausgleich</p> <p><b>Toyotistische Arbeitsorganisation:</b> Mittlerer Autonomiegrad &amp; basale Personaleinsatzflexibilität - Teilautonome Gruppenarbeit - Job Rotation - Verleihungen/Versetzungen - Abordnungen (selten)</p> <p><b>Qualifizierung:</b> Fokus auf angelernte Tätigkeiten &amp; ungelerntes Personal (in Produktion) - Einführungsqualifizierung (Arbeiter) - On-the-job Schulungen - Interne Trainingszentren - Voraussetzung Fachausbildung Spezialisten (extern) - Spezialistenqualifizierungen</p> <p><b>Toyotismus</b> Geringes/Allgemeines Humankapital</p>

HIME	<p><b>Humankapital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringes Humankapitalniveau</li> <li>- Kaum spezialisierte Berufsausbildung</li> <li>- Tendenziell allgemeines Humankapital</li> <li>- Kaum Weiterbildung</li> <li>- Geringe Arbeitsproduktivität</li> </ul> <p><b>Arbeitsorganisation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Patriarchalisches Mitarbeiterverhältnis</li> <li>- Geringer Grad an Autonomie im Arbeitssystem</li> </ul>	<b>Türkei</b>	<p><b>Humankapital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Staatliche Dominanz im Bildungssystem</li> <li>- Niedrige Qualität der Institutionen</li> <li>- Aufbau tripartistische Berufsausbildung (Staat, Gewerkschaft, Arbeitgeberverband)</li> <li>- Strukturierte Aus- und Weiterbildung branchenabhängig in größeren Firmen</li> <li>- Kooperation mit Unternehmen</li> <li>- Fokus auf allgemeines Humankapital</li> <li>- Verstärkte Entwicklung spezifischen Humankapitals</li> </ul> <p><b>Arbeitsorganisation</b></p> <p><b>Steigende/Mittlere Personaleinsatzflexi.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventuell Gruppenarbeitsstrukturen</li> <li>- Geringer Autonomiegrad in Arbeitssystemen</li> <li>- Verleihungen &amp; Abordnungen</li> </ul>	<p><b>Humankapital:</b></p> <p>Hoher Stellenwert Qualifikation: Betriebliche Berufsausbildung &amp; Zertifikatspflicht Produktion</p> <p><b>Toyotistische Arbeitsorganisation:</b></p> <p>Mittlerer Autonomiegrad &amp; steigende Personaleinsatzflexibilität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prinzip Gruppenarbeit</li> <li>- Job Rotation/Job Enrichment</li> <li>- (Befristete) Versetzungen</li> <li>- Abordnungen</li> </ul> <p><b>Qualifizierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Überdurchschnittliche Anforderungen</li> <li>- Berufsausbildung am Standort</li> <li>- On-the-job Schulungen</li> <li>- Off-the-job Schulungen</li> <li>- Spezialistenqualifizierungen</li> </ul>
		<p><b>Taylorismus</b></p> <p>Mittleres/Zunehmend spezifisches Humankapital</p>	<p><b>Toyotismus</b></p> <p>Mittleres-hohes/Branchenspezifisches Humankapital</p>	
		<b>Indien</b>	<p><b>Humankapital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildungssektor wenig verbreitet</li> <li>- Staat determiniert Bildungswesen</li> <li>- Geringe Übereinstimmung formelle Bildung und Arbeitsmarkterfordernisse</li> <li>- Aus- und Weiterbildung branchen- und unternehmensabhängig</li> <li>- Strukturierte Berufsausbildung nur in größeren Unternehmen in Eigenautonomie (ITC)</li> <li>- Zentralität des universitären Systems</li> <li>- Fokus auf allgemeines Humankapital</li> <li>- Geringes Bildungsniveau durch informellen Sektor</li> </ul> <p><b>Arbeitsorganisation</b></p> <p><b>Sehr geringe Personaleinsatzflexibilität:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventuell Gruppenarbeitsstrukturen &amp; Job Rotation</li> <li>- Geringer Autonomiegrad in Arbeitssystemen</li> </ul>	<p><b>Humankapital:</b></p> <p>Hoher Stellenwert Qualifikation: Betriebliche Grundausbildung &amp; Spezialistenqualifizierungen</p> <p><b>Fordistische Arbeitsorganisation:</b></p> <p>Geringe Autonomie &amp; moderate Personalflexibilität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prinzip Gruppenarbeit</li> <li>- Job Rotation</li> <li>- Verleihungen/Versetzungen</li> <li>- Abordnungen (theoretisch)</li> </ul> <p>Trennung Produktionsmitarbeiter &amp; Spezialisten</p> <p><b>Qualifizierung:</b></p> <p>Überdurchschnittliches Qualifikationsniveau durch betriebsinterne Aus- und Weiterbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internes Trainingszentrum (ITC)</li> <li>- Interne Grundausbildung Produktionsmitarbeiter (ITC)</li> <li>- On-the-job Schulungen</li> <li>- Interne Spezialistenqualifizierungen (ITC)</li> </ul>
		<p><b>Taylorismus</b></p> <p>Sehr geringes/Allgemeines Humankapital</p>	<p><b>Fordismus</b></p> <p>Mittleres/Betriebspezifisches Humankapital</p>	
		<b>Brasilien</b>	<p><b>Humankapital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildungssystem mit geringer Qualität</li> <li>- Allgemein geringes Bildungsniveau</li> <li>- Koordiniertes Berufsausbildungssystem über Arbeitgeberdachverbände (branchenabhängig)</li> <li>- Umsetzung aktiv durch Unternehmen</li> <li>- Zunehmender Fokus auf spezifisches Humankapital</li> <li>- Höhe &amp; Spezifität Humankapital branchenabhängig</li> </ul> <p><b>Arbeitsorganisation</b></p> <p><b>Steigende/Mittlere Personaleinsatzflexi.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbreitung Fordismus in Industrie</li> <li>- Eventuell Gruppenarbeitsstrukturen &amp; Job Rotation</li> <li>- Mäßiger Autonomiegrad in Arbeitssystemen in Abhängigkeit von Branche und Gewerkschaft (insb. Fertigungsindustrie ABC-Region)</li> </ul>	<p><b>Humankapital:</b></p> <p>Hoher Stellenwert Qualifikation: Betriebliche Berufsausbildung &amp; diverse Qualifizierungsformen</p> <p><b>Toyotistische Arbeitsorganisation:</b></p> <p>Hoher Grad an Autonomie &amp; hohe intern funktionale Flexibilität für Personalausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilautonome Gruppenarbeit</li> <li>- Job Rotation/Job Enrichment</li> <li>- Temporäre Verleihungen/Versetzungen</li> <li>- Abordnungen (selten)</li> </ul> <p><b>Qualifizierung:</b></p> <p>Überdurchschnittlich hohe Qualifikationsanforderungen &amp; -maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebliche Berufsausbildung (SENAI)</li> <li>- On-the-job Schulungen</li> <li>- Off-the-job Schulungen</li> <li>- Weiterbildungsprogramme (auch Spezialisten)</li> <li>- Umschulungen (mit SENAI)</li> </ul>
		<p><b>Taylorismus</b></p> <p>Geringes/Allgemeines Humankapital</p>	<p><b>Fordismus</b></p> <p>Eher geringes/Zunehmend spezifisches Humankapital</p>	<p><b>Toyotismus</b></p> <p>Hohes/Branchenspezifisches Humankapital</p>

(Eigene Darstellung)

In beiden CMEs besteht eine Übereinstimmung zu den erwarteten institutionellen Ausprägungen (s. Teilkapitel 4.1.4 für Japan und 4.2.4 für Deutschland), sowohl hinsichtlich der intern funktionalen Flexibilitätsausrichtung, als auch bezüglich des Stellenwerts und der Gestaltung von Qualifizierungsinstrumenten und -maßnahmen. In Japan herrscht eine Konzentration auf die unternehmensgeleitete, unternehmensspezifische Akkumulation von Humankapital, wie in Abschnitt 6.3.6.4.2 erläutert. Mittels der kontinuierlichen Weiterbildung lässt sich ebenfalls das Prinzip der Lebenszeitbeschäftigung erkennen. In Deutschland existiert eine Fokussierung auf das typische Facharbeitertum mit branchenspezifischem Humankapital auf Basis des koordinierten Ausbildungssystems, welches an jedem der Standorte Anwendung findet (s. Abschnitt 6.3.1.4.2). In beiden Kontexten besteht eine Involvierung der Akteure des industriellen Beziehungssystems zur Ausgestaltung. In den HMEs ergibt sich ein ähnliches Bild, welches jedoch teilweise überdurchschnittliche Stellenwerte von Qualifikation und Humankapital impliziert, verglichen mit den nationalen Standards des institutionellen Systems. Sowohl in der Türkei (s. Abschnitt 6.3.2.4.2), als auch in Brasilien (s. Abschnitt 6.3.3.4.2) existiert ein koordiniertes Modell der qualifizierten Berufsausbildung in Kooperation und Koordination mit den Akteuren der industriellen Beziehungen, wobei der Koordinationsgrad mittels überbetrieblicher Austauschstrukturen in Brasilien höher ausfällt. In beiden Ländern erscheint die Fachausbildung für Produktionsmitarbeiter als obligatorisch. Ergo wird in beiden Fällen die Akkumulation von branchenspezifischem Humankapital auf mittlerem bis hohem Niveau fokussiert, einhergehend mit betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. In Indien besteht ein internes Ausbildungssystem mit geringer institutioneller Koordination, basierend auf der staatlichen Akkreditierung des Bildungsabschlusses. Der hohe Stellenwert der BCA Trainees belegt eine überdurchschnittliche Ausrichtung auf unternehmensspezifisches Humankapital (s. Abschnitt 6.3.7.4.2). Obgleich sich eine weiterführende Qualifizierungsstrategie zum Ende des Erhebungszeitraums in der Definitionsphase befindet, lässt sich eine strategische Grundausrichtung erkennen. In den USA herrscht die für eine LME typische Orientierung an allgemeinem Humankapital. Die Berufsausbildung ist lediglich für Spezialisten obligatorisch. Wobei der Status eines Journeyman (Geselle) auch durch mehrjährige Erfahrung erworben werden kann. Im betrieblichen Kontext besitzt die Berufsausbildung einen mäßigen Stellenwert, mit ausschließlicher Anwendung in Detroit/Redford unter Involvierung der Gewerkschaft und staatlicher Akkreditierung (s. Abschnitt 6.3.4.4.2). Insofern kann von einem koordinierten Modell mit begrenzter Reichweite gesprochen werden. Dies lässt sich mit den höheren Anforderungen insbesondere spezifischen Humankapitals im Aggregatwerk begründen. Angelehnt an die Gefahr der Abwerbung spezialisierter Fachkräfte und entstehenden sunk costs der Berufsausbildung für das Unternehmen sind Maßnahmen zur Amortisierung der Ausbildungskosten mittels einer Mindestbeschäftigungsdauer nach Absolvierung und Erstattungsobligation im Tarifvertrag verankert, wodurch das institutionell bedingte Risiko minimiert werden soll (vgl. US-Dt\_RW-TV\_11, S.78, 83ff). Nichtsdestoweniger stellt dies eine überdurchschnittliche Orientierung auf die betriebliche Akkumulation von spezifischem Humankapital dar, obwohl nicht in vergleichbarem Ausmaß, wie in den HMEs oder CMEs. Hinzu kommt das differenzierte Konzept von on-the-job Qualifizierungsmaßnahmen zur Erreichung von funktionaler Personaleinsatzflexibilität, wie in Abschnitt 6.3.4.4.2 beschrieben. In Mexiko als DME treten die geringsten

Qualifizierungsanstrengungen und Qualifikationsanforderungen auf. Als überdurchschnittlich kann lediglich die universelle, rudimentäre Einstiegsqualifizierung zur Vermittlung eines Mindestmaßes an spezifischem Humankapital angesehen werden (s. Abschnitt 6.3.5.4.2). Der vorliegende Fall übertrifft den nationalen Durchschnitt damit marginal und wird der Rolle einer DME als ‚verlängerte Werkbank‘ mit minimalen Qualifizierungsmaßnahmen zur Reduzierung der Arbeitskosten gerecht, wie in Teilkapitel 3.2.2.2 ausgeführt. Innerhalb des Konzernnetzwerks wird jedoch von Programmen des Erfahrungs- und Wissenstransfers mit den US-amerikanischen Kollegen berichtet, mit dem Ziel der praktischen Erhöhung des Kompetenzniveaus (vgl. MX-Wü\_IP-IB\_07). Letztlich lässt sich eine strategische Divergenz der Entwicklungsrichtungen von HMEs und CMEs (High road) zu DME und LME (Low road) hinsichtlich der Akkumulation von Humankapital erkennen sowie ein positiver Brancheneffekt der Automobilindustrie in allen Kontexten, außer in CMEs. Dadurch kann Hypothese III.1 bestätigt werden.

Ein wesentlicher Faktor der intern funktionalen Ausrichtung, einhergehend mit entsprechenden Qualifikationsanforderungen, bildet das konzernweit implementierte, toyotistische Produktionssystem TOS, detailliert beschrieben in Teilkapitel 6.2.1, wodurch ein Unternehmens-effekt impliziert wird. Die Grundprinzipien der Gruppenarbeit sind universell gültig und ermöglichen flexible Personaleinsatzmöglichkeiten hinsichtlich von Rotationsmodellen zum Personalausgleich. Basis dessen sind multifunktionale Qualifizierungen on-the-job, welche in allen betrachteten Fällen mit divergierender Intensität und Bandbreite anzutreffen sind. Die detaillierte Ausgestaltung der Rollen und Funktionen in den Arbeitssystemen, der Autonomiegrad der Mitarbeiter, als auch Formen der Qualifizierung und fachlichen Weiterbildung sind jedoch an die nationalen Kontexte angepasst. Dergestalt besteht in Deutschland als CME die größte Differenzierung von Personalentwicklungsmodellen für flexible Personaleinsatzoptionen, sowohl inner- als auch überbetrieblich, wie in den Abschnitten 6.3.1.4.2 und 6.3.1.4.3 erläutert wurde. Die Konzepte basieren auf einer engen Verbindung zwischen einem breiten Kompetenzaufbau der Mitarbeiter mit diversen Formen des flexiblen Personalausgleichs. Auch in Japan existieren solche kontextspezifischen Instrumente, beispielsweise mittels Abordnungen in andere Unternehmen, geprägt durch die korporatistische Gruppenorientierung, welche in Abschnitt 6.3.6.4.3 beschrieben sind. Das Konzept der Lebenszeitbeschäftigung bietet zudem zahlreiche Möglichkeiten zur fachlichen Weiterbildung und interne Karrierepfade. Der Autonomiegrad innerhalb der Arbeitsgruppen scheint jedoch geringer ausgeprägt als in Deutschland (s. Abschnitt 6.3.6.4.1). Auch in Brasilien als HME bestehen vielfältige Optionen des flexiblen Personaleinsatzes innerhalb und außerhalb von Abteilungen und Bereichen. Lediglich überbetriebliche Maßnahmen werden durch die Divergenz der Arbeitsbedingungen gemäß den Tarifverträgen in der Praxis begrenzt, wie in Abschnitt 6.3.3.4.3 ausgeführt wurde. Zudem existiert nicht die Bandbreite an qualifikatorischen Personalentwicklungsmaßnahmen wie in den CMEs. Die Gruppenarbeitsstrukturen und Autonomiegrade entsprechen jedoch dem deutschen Standard (s. Abschnitt 6.3.3.4.1). In der Türkei lässt sich eine weitere Abstufung des Autonomiegrads der Arbeitsgruppen erkennen. Die Personaleinsatzmöglichkeiten sind vergleichbar mit den brasilianischen Werken. Außerdem wurden bereits überbetriebliche Abordnungen von Arbeitern zum Personalausgleich in Krisenzeiten realisiert (s. Abschnitt

6.3.2.4.3). Indien besitzt eine stark reduzierte Form der Gruppenarbeit, welche verstärkt fordistische Züge annimmt. Dementsprechend bestehen keine Autonomiegrade der Mitarbeiter, als auch keine Sonderfunktionen wie Gruppensprecher (s. Abschnitt 6.3.7.4.1). Die strikte, funktionale Trennung zwischen einfachen Produktionsmitarbeitern und Spezialisten begrenzt ebenfalls die Personalentwicklungs- und flexiblen Einsatzmöglichkeiten auf Rotationsmodelle. Dieses System resultiert aus der starken gesellschaftlichen Statusdifferenzierung in Indien, erwähnt in Teilkapitel 4.6.1. Eine solche Trennung besteht in Ansätzen auch in den USA als LME. Die Mobilitätsgrenzen sind jedoch durchlässiger, wodurch ein fachlicher und beruflicher Aufstieg sowie Optionen des überfachlichen Personalaustauschs möglich werden. Auch die Gruppenarbeitsstrukturen und Autonomiegrade entsprechen dem deutschen Modell. Die Konzentration der Qualifizierungsmaßnahmen liegt jedoch bei Produktionsmitarbeitern ausschließlich auf differenzierten on-the-job Maßnahmen, einhergehend mit Rotationsangeboten. Lediglich Spezialisten besitzen eine höhere Bandbreite an internen und externen Möglichkeiten zur Weiterbildung. Zudem gelten werkswerte Personalaustauschmodelle, welche eine hohe Einsatzflexibilität garantieren (s. Teilkapitel 6.3.4.4). In Mexiko als DME scheint die intern funktionale Flexibilitätsgestaltung auf ein notwendiges Mindestmaß beschränkt, beinhaltend die Arbeitsplatzrotation innerhalb der Gruppen. Dies geht einher mit den geringen Qualifikationsniveaus. Gesonderte Personalentwicklungsprogramme gibt es nicht. Der flexible Personaleinsatz auch über die Gruppengrenzen hinaus dient ausschließlich der Ermöglichung eines Personalausgleichs zur Aufrechterhaltung des Produktionsbetriebs (s. Abschnitt 6.3.5.4.3). Hypothese III.2 kann ergo bestätigt werden. Die höchsten Ausprägungen der intern funktionalen Flexibilität finden sich in den CMEs, gefolgt von HMEs mit Abstufungen. Obgleich die LME einen überraschend geringen Abstand hierzu hält, bestehen durch die funktionale Trennung zwischen Produktionsmitarbeitern und Spezialisten praktische Einschränkungen. Die geringsten Möglichkeiten und funktionalen Flexibilitätsgrade bieten sich in der DME, mit Ausnahme von Indien. Insofern lassen sich dieselben Entwicklungsrichtungen finden, wie weiter oben bei Hypothese III.1 umrissen. Grundsätzlich besteht ein positiver Unternehmenseffekt auf die intern funktionale Flexibilitätsgestaltung durch die Strukturen des Produktionssystems TOS.

Obgleich sich durch die Bestätigung beider Hypothesen ein branchen- und unternehmensinduzierter Einfluss auf die intern funktionale Flexibilitätsdimension erkennen lässt, erfolgt deren Ausgestaltung im erwartbaren Rahmen der nationalen institutionellen Möglichkeiten, dargestellt in Kapitel 4. Diese werden ergo nicht unternehmensspezifisch ausgedehnt.

#### **6.5.1.4) Nationale Wettbewerbsvorteile und extern funktionale Flexibilitätsgestaltung**

Dieser vierte thematische Komplex zielt auf die überbetriebliche Gestaltung und Struktur des Konzernnetzwerks bei Daimler Trucks. Dadurch soll die Diskrepanz in der Literatur zwischen der Prägung durch nationale institutionelle Rahmenbedingungen und branchen- oder unternehmensbedingten Einflussfaktoren aufgegriffen werden, diskutiert in den Abschnitten 3.4.4 und 3.4.5. Dies zielt zum einen auf die funktionale Positionierung eines Standorts innerhalb

des Verbunds, als auch auf deren Verbindung zur praktischen Flexibilitätsstrategie. Nachfolgend werden die hierfür relevanten Hypothesen aufgeführt:

IV.1) *Die nationalen Wettbewerbsvorteile determinieren die Funktion der jeweiligen Standorte im Konzernnetzwerk und deren Beziehungsgestaltung zueinander im Rahmen der extern funktionalen Flexibilitätsdimension.*

IV.2) *Nationale institutionelle Faktoren beeinflussen die Flexibilitätsstrategie in größerem Maße, als Brancheneffekte oder die Unternehmensphilosophie.*

Die erste Hypothese fokussiert die Stärke der Prägung eines Konzernverbunds durch die strategische Ausrichtung des Stammlands. So kann eine Lokalisierung entweder aufgrund ähnlicher institutioneller Rahmenbedingungen erfolgen, wodurch die Übertragung von Unternehmenspraktiken erleichtert wird, oder vor dem Hintergrund nationaler Wettbewerbsvorteile mit einer jeweils entsprechenden funktionalen Position und korrespondierenden Ausrichtung der Flexibilitätsstrategie, wie in Abschnitt 3.4.5 erläutert. Auf die Frage, welche Faktoren in der Praxis überwiegen, liefert die Literatur keine einheitliche Antwort. Daher soll im Rahmen dieser Fallstudie eine Prüfung der Zusammenhänge für die vorliegenden Kontexte erfolgen.

Die nachstehende Tabelle 54 stellt die gesammelten Erkenntnisse zu diesem Themenfeld mit der praktischen Ausprägung des Konzernnetzwerks in Daimler Trucks zusammen, sodass eine Identifikation von Einflussfaktoren und Gestaltungsprinzipien ersichtlich wird sowie eine abschließende Bewertung erfolgen kann.

Tabelle 54: Prüfung Einflüsse der Konzernnetzwerkgestaltung (Hypothesen IV.1 - IV.2)

Nationale Wettbewerbsvorteile und Positionierung im Konzernnetzwerk		
Annahmen VoC-Modelle	Annahmen anhand Länderprofile	Empirisch-praktische Ausprägungen
<b>CME</b> <b>Wettbewerbsfaktoren:</b> - Qualitätsführerschaft - Spezialisierte & technologielastige Industriegüter - Hohe Aufgaben- & Produktkomplexität - Begrenzung Umstrukturierungen durch Kündigungsschutz & Verhandlungserfordernisse - Gleichgewicht bei hoher, spezifischer Qualifikation und hohen Löhnen	<b>Japan</b> <b>Implikationen für Netzwerkposition:</b> - Zentralstandort - Schwerpunkt kapitalintensive Tätigkeiten - Fokus Forschung & Entwicklung - Marken- & Produktdesign - Gleichgewicht: Hohes spezifisches Humankapital und hohe Löhne - Ø Arbeitskosten verarbeitendes Gewerbe: 23,34€ (keine nationale Kernkompetenz)	<b>Semi-autarke Koordinationsfunktionen im asiatischen Raum/            Markterweiterung durch regionale Produkte:</b> - Triade-Kernmärkte - Fahrzeug- & Aggregatfertigung - Steuerung durch Konzernzentrale - Leitwerk in regionalem Netzwerk - Kooperation mit DICV (preissensible Märkte) - Hohe Produktkomplexität - Moderate Variantenvielfalt - Forschung & Entwicklung (eigene Produkte & Hybridtechnologien konzernweit)
	<b>Fertigungsindustrie:            Diversifizierte Qualitätsproduktion            Moderat hohe Arbeitskosten            (Hohe Produktkomplexität &amp; Entwicklung)</b>	<b>Diversifizierte Qualitätsproduktion            Moderat hohe Arbeitskosten            (Hohe Produktkomplexität &amp; Entwicklung komplexer Technologie)</b>

## 6) Ergebnisbericht zur Fallstudie: Unternehmensflexibilität bei Daimler Trucks

			<p><b>Implikationen für Netzwerkposition:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentralstandort</li> <li>- Schwerpunkt kapitalintensive Tätigkeiten</li> <li>- Fokus Forschung &amp; Entwicklung</li> <li>- Marken- &amp; Produktdesign</li> <li>- Gleichgewicht: Hohes spezifisches Humankapital und hohe Löhne</li> <li>- Ø Arbeitskosten verarbeitendes Gewerbe: 36,77€ (nationale Kernkompetenz)</li> </ul>	<p><b>Koordinationsfunktionen im multinationalen Netzwerk:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triade-Kernmärkte</li> <li>- Fahrzeug- &amp; Aggregatefertigung</li> <li>- Leitwerke internationales Aggregatenetzwerk</li> <li>- Koordination Produktionsnetzwerk mit Türkei &amp; Brasilien</li> <li>- Hohe Produktkomplexität/Variantenvielfalt</li> <li>- Forschung &amp; Entwicklung (Mercedes-Benz Produkte &amp; Aggregate konzernweit)</li> <li>- Outsourcing im Rahmen strategischer Positionierung der Werke (Kostensenkung)</li> <li>- Fokussierung auf Kernaktivitäten</li> </ul>
	<p><b>Fertigungsindustrie: Diversifizierte Qualitätsproduktion</b></p>	<p><b>Deutschland</b></p>	<p><b>Fertigungsindustrie: Diversifizierte Qualitätsproduktion Hohe Arbeitskosten (Hohe Produktkomplexität &amp; Entwicklung)</b></p>	<p><b>Diversifizierte Qualitätsproduktion Hohe Arbeitskosten (Hohe Produktkomplexität &amp; Entwicklung komplexer Technologie)</b></p>
LME	<p><b>Wettbewerbsfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenführerschaft</li> <li>- Komplexe Dienstleistungen &amp; Hochtechnologiesektor</li> <li>- Moderate Aufgaben- &amp; Produktkomplexität</li> <li>- Geringe Hürden für massive Entlassungen und Umstrukturierungen</li> <li>- Auslagerung geringwertiger Tätigkeiten &amp; Randkompetenzen zur Kostensenkung</li> <li>- Gleichgewicht bei hoher, allgemeiner Qualifikation und moderaten Löhnen</li> </ul>		<p><b>Implikationen für Netzwerkposition:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentralstandort</li> <li>- Schwerpunkt kapitalintensive Tätigkeiten</li> <li>- Fokus Forschung &amp; Entwicklung</li> <li>- Marken- &amp; Produktdesign</li> <li>- Geringere Komplexität in Fertigungsindustrie als CME</li> <li>- Gleichgewicht: Hohes, allgemeines Humankapital und moderat hohe Löhne</li> <li>- Ø Arbeitskosten verarbeitendes Gewerbe: 25,93€ (keine nationale Kernkompetenz)</li> </ul>	<p><b>Semi-autarke Koordinationsfunktionen im NAFTA-Raum/ Markterweiterung durch regionale Produkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triade-Kernmärkte</li> <li>- Fahrzeug- &amp; Aggregatefertigung</li> <li>- Leitwerke NAFTA-Netzwerk mit Mexiko</li> <li>- Hohe Produktkomplexität</li> <li>- Moderate Variantenvielfalt</li> <li>- Forschung &amp; Entwicklung (eigene Produktlinien &amp; Motorentechnologie)</li> <li>- Outsourcing von Spezialfunktionen &amp; Überlaufventil Spezialisten (Randkompetenzen)</li> </ul>
	<p><b>Fertigungsindustrie: Standardisierte Massenproduktion</b></p>	<p><b>USA</b></p>	<p><b>Fertigungsindustrie: Standardisierte Massenproduktion Moderat hohe Arbeitskosten (Mittlere Produktkomplexität &amp; Entwicklung)</b></p>	<p><b>Diversifizierte Qualitätsproduktion Hohe Arbeitskosten (Hohe Produktkomplexität &amp; Entwicklung komplexer Technologie)</b></p>
DME	<p><b>Wettbewerbsfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preisliche Wettbewerbsfähigkeit zentral</li> <li>- Verlängerte Werkbank für multinationale Konzerne</li> <li>- Mäßig komplexe Fertigungsprozesse</li> <li>- Gleichgewicht bei niedriger/moderater Qualifikation und niedrigen Löhnen</li> </ul>		<p><b>Implikationen für Netzwerkposition:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktionsstandort</li> <li>- Arbeitsintensive Tätigkeiten</li> <li>- Montage- &amp; Fertigungsprozesse</li> <li>- Gleichgewicht: Moderates, allgemeines Humankapital und niedrige Löhne</li> <li>- Ø Arbeitskosten verarbeitendes Gewerbe: 5,13€</li> </ul>	<p><b>Produktionsstandorte/Markterweiterung NAFTA-Raum:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Follower-Märkte</li> <li>- Reine Produktionswerke Fahrzeuge</li> <li>- Kapazitätserweiterung Netzwerk mit USA</li> <li>- Moderate Produktkomplexität</li> <li>- Geringe Variantenvielfalt</li> <li>- Nutzung Arbeitskostenvorteile (ggü. USA)</li> </ul>
	<p><b>Fertigungsindustrie: Standardisierte Massenproduktion (Satellitenstandort)</b></p>	<p><b>Mexiko</b></p>	<p><b>Fertigungsindustrie: Standardisierte Massenproduktion Arbeitskostenvorteil ggü. CME/LME (Niedrige/Mittlere Produktkomplexität)</b></p>	<p><b>Standardisierte Massenproduktion Niedrige/Mittlere Arbeitskosten (Moderate Produktkomplexität)</b></p>
HME	<p><b>Wettbewerbsfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preisliche Wettbewerbsfähigkeit zentral</li> <li>- Low &amp; medium-tech Industrien (heimisch)</li> <li>- Alternativ Produktion für multinationale Konzerne</li> <li>- Arbeitsintensive Fertigungsprozesse</li> <li>- Gleichgewicht bei niedriger Qualifikation und Löhnen</li> </ul>		<p><b>Implikationen für Netzwerkposition:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktionsstandort</li> <li>- Arbeitsintensive Tätigkeiten moderater Komplexität</li> <li>- Montage- &amp; Fertigungsprozesse</li> <li>- Gleichgewicht: Wachsendes, spezifisches Humankapital und niedrige Löhne</li> <li>- Ø Arbeitskosten verarbeitendes Gewerbe: 5,45€</li> </ul>	<p><b>Produktionsstandort/Markterschließung Mercedes-Benz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Follower-Märkte</li> <li>- Reines Produktionswerk Fahrzeuge</li> <li>- Fokus Erschließung regionaler Markt</li> <li>- Kapazitätserweiterung Netzwerk mit Wörth</li> <li>- Moderate Produktkomplexität &amp; Variantenvielfalt</li> <li>- Lokale Produktpassungen</li> <li>- Nutzung Arbeitskostenvorteile (ggü. Deutschland)</li> </ul>
		<p><b>Türkei</b></p>	<p><b>Fertigungsindustrie: Standardisierte Massenproduktion Arbeitskostenvorteil ggü. CME/LME (Niedrige/Mittlere Produktkomplexität)</b></p>	<p><b>Standardisierte Massenproduktion Niedrige/Mittlere Arbeitskosten (Moderate Produktkomplexität)</b></p>



Fertigungsindustrie: Standardisierte Massenproduktion (Heimisch/Netzwerk)	<b>Indien</b>	<b>Implikationen für Netzwerkposition:</b> - Produktionsstandort - Arbeitsintensive Tätigkeiten - Montage- & Fertigungsprozesse - Dienstleistungen geringe/mittlere Komplexität - Eventuell lokales Produktdesign - Gleichgewicht: Niedriges, allgemeines Humankapital und sehr niedrige Löhne - Ø Arbeitskosten verarbeitendes Gewerbe: k.A. - Niedrigste Pro-Kopf-Einkommen innerhalb Fallstudie	<b>Fremdgesteuerte regionale Zentrale/ Markterschließung durch regionale Produkte:</b> - Developer-Märkte - Aufbau lokaler Marke BharatBenz - Fahrzeug- & Aggregatefertigung - Hoher Steuerungsgrad durch Konzernzentrale - Geringe Produktkomplexität (BharatBenz) - Moderate Variantenvielfalt - Produktentwicklung regionale Marke - Nutzung Arbeitskostenvorteile (Markterschließung für Fuso in preissensible Märkte)
		<b>Fertigungsindustrie: Standardisierte Massenproduktion Arbeitskostenvorteil ggü. CME/LME (Niedrige Produktkomplexität &amp; Entwicklung)</b>	<b>Standardisierte Massenproduktion Niedrige Arbeitskosten (Geringe/Mittlere Produktkomplexität)</b>
	<b>Brasilien</b>	<b>Implikationen für Netzwerkposition:</b> - Produktionsstandort - Arbeitsintensive Tätigkeiten - Montage- & Fertigungsprozesse - Gleichgewicht: Wachsendes, spezifisches Humankapital und niedrige Löhne - Ø Arbeitskosten verarbeitendes Gewerbe: 7,77€	<b>Semi-autarke Produktionsstandorte Latein- &amp; Südamerika/ Markterschließung Mercedes-Benz:</b> - Follower-Märkte - Fahrzeug- & Aggregatefertigung - Steuerung durch Produktionsnetzwerk - Regionale Marktbedienung autark - Hohe Produktkomplexität - Moderate Variantenvielfalt - Regionale Produktentwicklung (Modelle Mercedes-Benz für brasilianischen Markt) - Nutzung Arbeitskostenvorteil (sekundär nach Marktnähe)
		<b>Fertigungsindustrie: Standardisierte Massenproduktion Arbeitskostenvorteil ggü. CME/LME (Niedrige/Mittlere Produktkomplexität)</b>	<b>Standardisierte Massenproduktion Mittlere Arbeitskosten (Eher hohe Produktkomplexität)</b>

(Eigene Darstellung)

Die zentrale Koordination der Aggregatnetzwerke sowie des Mercedes-Benz Produktionsverbunds erfolgt durch die Standorte in Deutschland. Diese besitzen die höchste Variantenvielfalt und Produktkomplexität im internationalen Vergleich, wie in Teilkapitel 6.4 ausgeführt wurde. Zum einen aufgrund der Lieferstrukturen von Aggregaten unterschiedlicher Ausführungen sowie hinsichtlich des breiten Fahrzeugportfolios. Zudem bestehen in Deutschland Forschungszentren zur Weiterentwicklung sowohl technologisch komplexer Fahrzeugmodelle, als auch der globalen Modulstrategie, beschrieben in Abschnitt 6.1.2. Einhergehend mit den hohen Durchschnittsarbeitskosten entsprechen diese Ausprägungen den nationalen Wettbewerbsvorteilen als CME. Japan fertigt eine regionale Produktlinie auf hohem Komplexitätsniveau. Gemäß den nationalen Wettbewerbsvorteilen ist dort das Entwicklungszentrum komplexer, hochtechnologischer Hybridantriebe angesiedelt, welche mit dem Wirtschaftsschwerpunkt der Elektrotechnologie einhergeht (s. Abschnitt 6.1.2). Die durchschnittlichen Arbeitskosten sind geringer als in Deutschland, da die Fertigungsindustrie nicht zu den nationalen ökonomischen Kernkompetenzen zählt, wie in Teilkapitel 4.1 ausgeführt. Insgesamt entspricht die Funktion des japanischen Standorts den Erwartungen anhand der nationalen Wettbewerbsvorteile. Ebenfalls die USA als hochentwickelte LME besitzen eine führende Rolle im Netzwerk des NAFTA-Raums und beteiligen sich an der Entwicklung von komplexer Motorenteknologie durch Detroit Diesel in Kooperation mit Deutschland. Die Variantenvielfalt fällt jedoch aufgrund der hauptsächlich regionalen Aggregateproduktion mit Fokus auf die Passung zu den eigenen Produkten geringer aus (s. Abschnitte 6.1.2 und 6.4.1). Im Rahmen der überdurch-

schnittlich hohen Arbeitskosten zeigt sich die Stellung der Traditionsbranche der Automobilindustrie, insbesondere in Detroit/Redford, und implizit die Stärke der Gewerkschaften. Dadurch kann weniger vom Ziel der Kosten-, als vielmehr der regionalen Technologieführerschaft ausgegangen werden, woraus sich eine diversifizierte Qualitätsproduktion ergibt. Die Steuerung des NAFTA-Netzwerks obliegt der US-amerikanischen Verantwortung als eigenständigem Markt. Eine zentrale Koordination findet lediglich mittels der globalen Aggregatstrategie statt, welche in Abschnitt 6.4.1 erläutert wurde, wobei in den USA eine Ausweitung der Selbstversorgung durch Erweiterung der lokalen Fertigungskapazitäten und Produktvielfalt zu beobachten ist. Damit entspricht die Stellung der Werke im Konzernnetzwerk weitgehend den Erwartungen gemäß den nationalen Wettbewerbsvorteilen und der ökonomischen Entwicklung. Mexiko als DME fügt sich als ‚verlängerte Werkbank‘ der US-amerikanischen Standorte ein, vorwiegend zur Ausweitung der Produktionskapazitäten und Bedienung des preissensibleren lateinamerikanischen Markts. Insbesondere Saltillo ist mit der geringen Variantenvielfalt und Fertigungskomplexität auf eine reine Massenproduktion ausgelegt (s. Abschnitt 6.3.5.2.1). In beiden Werken zeigt sich die explizite Nutzung des Arbeitskostenvorteils in Mexiko gegenüber den USA, welche wiederum die Kontrolle über die mengenmäßige Verteilung im Produktionsnetzwerk behalten. Dadurch ergibt sich ein geringer Grad an Autonomie der mexikanischen Standorte. Hierzu passen die institutionellen Rahmenbedingungen und der Fokus der Flexibilitätsstrategie, welche massive Änderungen in der Personalstärke und damit des Produktionsvolumens zulassen, was in beide Richtungen bereits realisiert wurde, zusammenfassend dargelegt in Abschnitt 6.3.5.5. Der türkische Standort dient vorwiegend der regionalen Marktschließung mit geringerer Produktkomplexität und Variantenvielfalt, unter Nutzung des Arbeitskostenvorteils gegenüber Deutschland in den preissensibleren Märkten (s. Abschnitt 6.1.1.1). Die Autonomie im Netzwerk erscheint sehr gering und ist direkt an die Steuerung durch Wörth gekoppelt. Damit bildet Aksaray eine Produktions- und Exportplattform der Marke Mercedes-Benz, was einer Nutzung der nationalen Wettbewerbsvorteile als HME entspricht. Analog zum NAFTA-Netzwerk passen die institutionellen Entwicklungsrichtungen hinsichtlich der Flexibilitätsstrategie zwischen Konzernstammland und Satellitenstandort zusammen. Gleiches gilt für Brasilien. Aufgrund der geografischen Distanz zu Deutschland etablierten sich dort weitgehend autonome Standorte zur regionalen Marktbedienung. Eine enge Anbindung zu Deutschland erfolgt im Rahmen der gemeinsamen Qualitätskontrolle. Mittels der eigenständigen Aggregatefertigung und des lokalen Forschungszentrums zur Entwicklung angepasster Produkte für den heimischen Markt ergibt sich eine höhere Komplexität und Variantenvielfalt als in der Türkei, beschrieben in den Abschnitten 6.3.3 und 6.4.1. Dies geht einher mit höheren Arbeitskosten, sowohl resultierend aus den starken Gewerkschaften der Branche, insbesondere in der ABC-Region (s. Teilkapitel 6.3.3.1), als auch des überdurchschnittlich hohen Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter (s. Abschnitt 6.3.3.4.2). Dadurch lässt sich die Nutzung des Arbeitskostenvorteils der HME als sekundäres Ziel interpretieren. Vorwiegend gilt die Nutzung der institutionellen Rahmenbedingungen und Entwicklungsrichtung für eine diversifizierte Qualitätsproduktion mit entsprechender Flexibilitätsstrategie. In Indien werden beide nationalen Wettbewerbsvorteile gleichermaßen genutzt. Zum einen der Arbeitskostenvorteil zur Produktion komplexer Fuso-Modelle für preissensible

Märkte. Zum anderen die vorhandenen Kompetenzen zur Entwicklung einer eigenständigen, regionalen Produktlinie mit geringerer Komplexität, wie in Teilkapitel 4.6 beschrieben wurde. Einhergehend damit erfolgt der Aufbau einer regionalen Aggregatefertigung. Damit lassen sich Entwicklungsrichtungen erkennen, welche auf eine Netzwerkposition zielen, die mit Brasilien vergleichbar ist, bei geringerem Komplexitätsniveau. Der Fokus liegt auf der Markterschließung als Greenfield-Standort (s. Abschnitt 2.2.2). Insgesamt entsprechen die Ausrichtungen und Beziehungsstrukturen damit den Annahmen zur Netzwerk- und Plattformgestaltung in Anlehnung an nationale Wettbewerbsvorteile. Weiterführend ähneln sich ebenfalls die institutionellen Rahmenbedingungen und Entwicklungsrichtungen der Länder mit direkter Netzwerkkoooperation, wodurch sich einheitliche Konzernpraktiken und -standards leichter übertragen lassen, wie in Abschnitt 3.4.5 ausgeführt wurde. Insofern spielen sowohl preisliche, als auch institutionelle Wettbewerbsfaktoren eine Rolle beim Aufbau der Beziehungsstrukturen innerhalb des Konzernnetzwerks gemäß der zentralen Plattformstrategie, wodurch sich Hypothese IV.1 bestätigen lässt.

Wie bereits angemerkt, ähneln sich die Flexibilitätsstrategien und institutionellen Rahmenbedingungen der Standorte innerhalb der regionalen und überregionalen Produktionsnetzwerke. Dies gilt für die Gestaltung industrieller Beziehungen und die Akkumulation von Humankapital. Den gemeinsamen Hintergrund dessen und den deutlichsten Einfluss der Konzernzentrale hinsichtlich eines Branchen- und Unternehmenseffekts bildet das Produktionssystem TOS mit einheitlichen Standards der Arbeitsorganisationsstrukturen, beschrieben in Teilkapitel 6.2.1. Diese werden jedoch an die lokalen Rahmenbedingungen angepasst und variiert. Es entstehen hierdurch zwar Aspekte einer High road-Strategie, welche jedoch nicht den Einfluss nationaler institutioneller Systeme überwiegt. Insofern kann eher mit der Divergenzhypothese, als mit der Konvergenzhypothese argumentiert werden. Die Flexibilitätsstrategien innerhalb von Daimler Trucks weisen nicht auf ein staatenloses, einheitliches Gebilde hin, sondern entsprechen weitgehend den jeweils erwarteten Ausprägungen. Dies wird dadurch unterstützt, dass die transnationalen Vereinbarungen und Richtlinien, dargestellt in Abschnitt 6.2.2, überwiegend normative Inhalte behandeln, unter expliziter Berücksichtigung nationaler Regelungen und Modalitäten. Die Prägung des Konzernstammlands bezüglich Qualitäts- und Entwicklungsorientierung als Branchen- und Unternehmenseffekt wird gleichermaßen nachvollziehbar, wie in Teilkapitel 6.1 erläutert, orientiert sich allerdings auch an den nationalen Möglichkeiten und Gegebenheiten. Letztlich lässt sich Hypothese IV.2 bestätigen, da keine eklatanten Divergenzen zu den jeweiligen Flexibilitätsstrategien vorliegen und sich die Brancheneffekte im Rahmen der Ausnutzung nationaler Möglichkeitsräume bewegen.

#### **6.5.1.5) Erwartete Flexibilitätsmuster innerhalb nationaler Kontexte**

Nachfolgend zu den fallübergreifenden Hypothesen werden die Annahmen hinsichtlich der einzelnen Kontexte geprüft. Diese spezifizieren zentrale Aspekte der jeweils erwarteten Flexibilitätsstrategien und zielen vorwiegend auf die Herausarbeitung von Variationen innerhalb der einzelnen VoC-Modelle.

V.1) *Die japanische Flexibilitätsstrategie weist die größte Ausgewogenheit zwischen internen und externen Instrumenten im internationalen Vergleich auf.*

Die Flexibilitätsbandbreite numerischer Instrumente beinhaltet ein Übergewicht interner Maßnahmen durch das große Mehrarbeitsvolumen, wie in Abschnitt 6.3.6.5 aufgezeigt wurde. Dies wird ergänzt durch zahlreiche Optionen der funktionalen Einsatzflexibilität der Mitarbeiter. Allerdings verfügt das Werk Kawasaki K1 ebenfalls über einen großen Flexibilitätspuffer aus atypischer Beschäftigung, welcher kontinuierlich genutzt wird und eine stärkere Ausprägung besitzt, als im deutschen Kontext. Dies ist anhand der Erkenntnisse aus dem Literaturstudium bezüglich der starken Dualisierung des japanischen Arbeitsmarkts zu erwarten (s. Abschnitt 4.1.1). Auch werden sowohl intern numerische, als auch funktionale Instrumente kontinuierlich angewendet. Obgleich auch die US-amerikanischen Werke, insbesondere Detroit/Redford, eine beinahe gleichstarke Verteilung intern und extern numerischer Maßnahmen aufweisen. Jedoch werden letztere mittels Layoffs vorwiegend zur Kapazitätsreduzierung verwendet, sodass eine parallele, komplementäre Nutzung beider Dimensionen im Sinne der Ausgewogenheit nicht gegeben ist, wie in Abschnitt 6.3.4.5 beschrieben wurde. Ähnliches gilt für den Vergleich mit Brasilien (s. Abschnitt 6.3.3.5). Indien hingegen verfügt zwar über ein hohes Maß an atypischer Beschäftigung durch die BCA Trainees, jedoch über kaum praktisch anwendbare intern numerische und funktionale Instrumente (s. Abschnitt 6.3.7.5), ähnlich Mexiko (s. Abschnitt 6.3.5.5). In der Türkei hingegen werden extern numerische Maßnahmen in Ausnahmesituationen, bzw. situativ angewendet, beschrieben in Teilkapitel 6.3.2.3. Ausgehend von der kontinuierlichen Nutzung sowohl intern als auch extern numerischer Maßnahmen im Rahmen der Flexibilitätsgestaltung in Japan kann Hypothese V.1 bestätigt werden. Die Kombination aus einem umfangreichen Flexibilitätspuffer und diversen internen Maßnahmen resultiert in der ausgewogensten instrumentellen Mischung mit Fokus auf einer High road-Strategie, typisch für eine CME.

V.2) *Die instrumentelle Bandbreite und systemische Komplexität der Flexibilitätssteuerung ist in den deutschen Standorten am Größten, bei gleichzeitig höchster nationaler Divergenz.*

Aufgrund mehrerer Regelungsebenen im deutschen System industrieller Beziehungen und der hohen Konsensorientierung, wie in Teilkapitel 6.3.1.1 erläutert, ergibt sich die größte Regelungsdichte im internationalen Vergleich, welche die Ausgestaltung und Nutzung jedes Instruments betrifft. Insgesamt verfügen die Werke außerdem über die größte instrumentelle Vielfalt bei komplexen systemischen Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Maßnahmen, wie beispielsweise Arbeitszeitkontenbuchungen und Mehrarbeit, der Anpassung ersterer an das Instrument der Kurzarbeit, oder eine differenzierte Schichtmodell- und Taktgestaltung, jeweils beschrieben in Teilkapitel 6.3.1.2. Hieraus resultiert eine hohe Regelungs- und Steuerungskomplexität der betrieblichen Flexibilität unter Einbezug gesetzlicher und tariflicher Grundlagen, standortübergreifenden Gestaltungsprinzipien durch Gesamtbetriebsvereinbarungen sowie Konkretisierun-

gen und detaillierte Anwendungsrichtlinien mittels lokaler Betriebsvereinbarungen. Jedoch sind die Grundmuster zwischen den Werken gleich gestaltet, mit Abweichungen in Detailelementen wie Buchungsregelungen, Bandbreiten von Arbeitszeitkonten oder der Größe des Flexibilitätspuffers aus atypischer Beschäftigung. Die größten Divergenzen der Flexibilitätssteuerung ergeben sich aus dem Unterschied zwischen Montage- und Aggregatewerken, welche nicht kontextspezifisch auftreten, sondern auch in den USA zu belegen sind. Aufgrund der unterschiedlichen regionalspezifischen Gewerkschaften und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen in Brasilien und Mexiko wird dort jedoch eine höhere strukturelle Divergenz zwischen den Instrumenten der Flexibilitätsgestaltung beobachtet, welche die grundsätzliche Verfügbarkeit von Maßnahmen affektiert, nicht lediglich Detailspekte. Dies betrifft beispielsweise die Option zur Buchung von Mehrarbeitszeiten oder Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung per Tarifvertrag in Saitillo, wie in den Abschnitten 6.3.5.2.3 sowie 6.3.5.3.3 ausgeführt. Insofern muss Hypothese V.2 insgesamt falsifiziert werden. Begründen lässt sich dies durch das zentralisierte Tarifsysteem in Deutschland, welches zur Differenzierung verfügbarer Flexibilitätsinstrumente, als auch zu deren Homogenität in der Anwendung aufgrund von vergleichbaren Regelungsgrundlagen beiträgt. Dieser Zusammenhang wurde in Abschnitt 3.3.2.1 erläutert. Eine Dezentralisierung in Anlehnung an Abschnitt 3.4.3 findet lediglich auf der zweiten Ebene der betrieblichen Verhandlungsstrukturen statt. Während dezentrale Tarifsysteme bei geringer übergeordneter, oder vorwiegend normativer Koordination, ersteres in Mexiko und letzteres in Brasilien mittels CUT (s. Abschnitt 6.3.3.1.1), ein höheres Maß an systemischer Heterogenität der Flexibilitätssteuerung erzeugen.

V.3) *Die US-amerikanischen Standorte besitzen die geringste Bandbreite an Flexibilitätsinstrumenten und gleichzeitig den größten, numerischen Anpassungsspielraum.*

Aufgrund der Employment-at-will Doktrin, welche eine beinahe vollständige Freiheit zur Variation von Arbeitszeit und Beschäftigung erlaubt, lässt sich der zweite Teil der Hypothese bestätigen. Beide numerischen Dimensionen besitzen eine theoretische Bandbreite von 100%, da keine absoluten Begrenzungen vorliegen, wie in Teilkapitel 6.3.4.2 beschrieben, welche in keinem anderen nationalen Kontext, insbesondere aufgrund von Gehaltsobligationen bei Arbeitszeitverkürzungen oder Kündigungsschutzbestimmungen, erreicht wird. Die US-amerikanischen Standorte verfügen außerdem in der Praxis über eine geringere instrumentelle Bandbreite an Flexibilitätsinstrumenten (s. Abschnitt 6.3.4.5), als die beiden CMEs, was sich auf den Unterschied zwischen High und Low road-Flexibilitätsstrategien zurückführen lässt, welcher in Abschnitt 6.5.1.1 detailliert erläutert wurde. Dies trifft in Abstufungen auch auf die Türkei und Brasilien zu. In Indien ist dieser Vergleich aufgrund des hohen Grads an Protektionismus und der daraus resultierenden, praktischen Verfügbarkeit von numerischen Flexibilitätsinstrumenten theoretischer Natur. Jedoch besitzen die US-amerikanischen Werke eine höhere instrumentelle Vielfalt als die mexikanischen Standorte. Beispielsweise mittels Ferienbeschäftigten, Flexi-Pool Mitarbeitern oder in begrenztem Umfang mit der Arbeitnehmerüberlassung,

wie in Teilkapitel 6.3.4.3 ausgeführt. Befristete Arbeitsverhältnisse sind in beiden Kontexten verfügbar. Sie werden lediglich in unterschiedlicher Intensität genutzt. Im Rahmen der intern funktionalen Flexibilitätsdimension bestehen in den USA vielfältigere Möglichkeiten zu Verleihungen oder Versetzungen im Rahmen der detaillierten Senioritätsregeln (s. Abschnitt 6.3.4.4.3). In der Praxis werden in den US-amerikanischen Werken ergo diversifiziertere Flexibilitätsmaßnahmen angewendet als in Mexiko. Dies lässt sich mit dem Kooperationsverhältnis und Erfahrungsgrad der Gewerkschaften begründen, welche ein vielfältigeres Instrumentarium fördern, während die mexikanischen Pendanten auf eine möglichst arbeitgeberfreundliche Haltung bei geringstmöglicher Begrenzung der unilateralen Flexibilitätsoptionen bedacht sind, dargestellt in Abschnitt 4.4.3 und Teilkapitel 6.3.5.1, sodass eine Differenzierung obsolet erscheint. Dadurch kann nur der zweite Teil der Hypothese V.3 bestätigt werden, nicht jedoch die gesamte Behauptung, was zu deren Falsifizierung führt.

V.4) *Die Flexibilitätsgestaltung der mexikanischen Standorte konzentriert sich auf eine liberale ‚Hire-and-fire‘-Strategie mit stärkerer Ausprägung als in den USA.*

Die US-amerikanischen Standorte, welche kontextgebunden ebenfalls eine Low road-Strategie verfolgen, nutzen vorwiegend das Instrument der Layoffs und Recalls zur Personalflexibilität bei Beschäftigten im Geltungsbereich der Tarifverträge (s. Abschnitt 6.3.4.3.4). Dadurch wird eine zumindest moderate Arbeitsplatzsicherung impliziert sowie ausdifferenzierte Möglichkeiten temporärer und permanenter Stellenangebote im Rahmen von Recalls. In Mexiko werden zur Flexibilitätsgestaltung vorwiegend befristete Arbeitsverhältnisse genutzt. Wie jedoch im Rahmen des Marktrückgangs in 2016 ersichtlich wird, betreffen Entlassungen gleichermaßen Kern- und Randbelegschaft ohne die Gewährung eines Wiedereinstellungsrechts, beschrieben in Abschnitt 6.3.5.5. Der Unterschied lässt sich, wie bei der Prüfung von Hypothese V.3 angemerkt, auf den Einfluss der Gewerkschaften zurückführen. Dementsprechend lässt sich Hypothese V.4 bestätigen, da in Mexiko keinerlei Sicherungs- oder Beschäftigungsschutzmaßnahmen existieren, abgesehen von den gesetzlichen Abfindungsobligationen. In allen restlichen Kontexten wird in der Praxis keine ‚Hire-and-fire‘-Strategie angewendet.

V.5) *In der türkischen Flexibilitätsstrategie besitzen extern numerische Instrumente eine geringe Rolle und es erfolgt tendenziell eine Konzentration auf eine High road-Strategie.*

Extern numerische Flexibilitätsinstrumente sind auf die situative Nutzung von befristeten Arbeitsverhältnissen unter strikter Definition von Befristungsdauer und Sachgrunderfordernis begrenzt, wie in Teilkapitel 6.3.2.3 ausgeführt wurde. Seit 2016 ist Arbeitnehmerüberlassung gesetzlich zulässig, weshalb gemäß der Zusammenhänge aus Abschnitt 3.3.1.1 von einer zukünftigen Ausweitung der Anwendung extern numerischer Maßnahmen zur Erreichung von Personalflexibilität mittels Aufbau eines kontinuierlichen Flexibilitätspuffers nach deutschem Vorbild ausgegangen werden kann. Bis dato

existiert jedoch kein Beleg, weshalb diese Behauptung rein hypothetischer Natur ist. Entlassungen werden ausschließlich in Krisenzeiten wie zuletzt im Jahr 2009 angewendet, während Einstellungen durch die Konzernzentrale kontingentiert sind (s. Abschnitt 6.3.2.3.1). Insgesamt besteht in der Türkei eine Konzentration auf eine High road-Strategie, welche auf den Erhalt der überdurchschnittlich hoch qualifizierten Kernbelegschaft abzielt. Hierfür können intern funktionale Maßnahmen mittels Optionen zum flexiblen Personaleinsatz (s. Abschnitt 6.3.2.4.3) und in geringerem Ausmaß Instrumente der intern numerischen Flexibilität, praktisch begrenzt auf definitive Überstunden und Arbeitszeitkonten insbesondere in Krisenzeiten, genutzt werden. Ergo lässt sich nach derzeitigem Kenntnisstand Hypothese V.5 bestätigen.

V.6) *Die indische Flexibilitätsstrategie weist die stärkste Nutzung atypischer Beschäftigung als Flexibilitätspuffer sowie eine Low road-Strategie auf.*

Da das Werk in Chennai erst seit 2012 existiert und sich im Aufbauprozess befindet, ist lediglich eine Momentaufnahme verfügbar, welche nicht die endgültig ausdifferenzierte Flexibilitätsstrategie darstellt. Die Gründung erfolgte mittels der BCA Trainees als atypisch beschäftigte Mitarbeiter. Obgleich diese als Auszubildende verstanden werden können und damit prinzipiell der intern funktionalen Flexibilitätsdimension zuzuordnen sind, wird hierdurch grundsätzlich eine Low road-Strategie ermöglicht. Im Zeitverlauf zeigt sich ebenfalls die Einstellung von überwiegend befristeten Beschäftigten in Produktionsbereichen. Nach Absolvierung der ersten BCA Trainees und deren Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis verändert sich die Relation zwischen regulärer und atypischer Beschäftigung. Die Entwicklungen finden sich zusammengefasst in Abschnitt 6.3.7.5. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass zukünftig eher eine High road-Strategie favorisiert wird, da festangestellte Mitarbeiter kaum zu entlassen sind und damit eine stabile Kernbelegschaft bilden, detailliert in Abschnitt 6.3.7.3.1. Vor diesem Hintergrund wird zum Ende des Erhebungszeitraums an einer dauerhaften Beschäftigungsstrategie gearbeitet, welche der Zustimmung des internationalen Leitungskreises bedarf. Legt man die Prägung des Konzerns mit Sitz in einer CME zugrunde, als auch die institutionellen Rahmenbedingungen, kann gemäß Abschnitt 3.3.1.1. von einer zukünftigen Etablierung eines Flexibilitätspuffers ausgegangen werden, bestehend aus befristeten Arbeitsverhältnissen für direkte Produktionsbereiche (s. Abschnitt 6.3.7.3.2), welcher die Ausmaße des japanischen Pendantes übertreffen könnte, da die Kündigungsschutzbestimmungen regulär Beschäftigter in Indien strikter geregelt sind. Dafür sprechen auch der erwartete Einfluss der neu gegründeten Gewerkschaft DIEU sowie die überdurchschnittliche, unternehmensgetriebene Orientierung an einer qualifizierten Grundausbildung der Mitarbeiter, einhergehend mit hohen Bildungsinvestitionen des Unternehmens (s. Abschnitt 6.3.7.4.2). Obgleich diese Behauptungen nicht abschließend bestätigt oder falsifiziert werden können, lässt sich in der Praxis keine Low road-Strategie in Chennai erkennen. So muss Hypothese V.6 falsifiziert werden.

V.7) *Die numerischen Flexibilitätsspielräume der brasilianischen Standorte hängen maßgeblich von der Kooperationsbereitschaft der jeweiligen Gewerkschaft ab und konzentrieren sich primär auf interne Flexibilitätsinstrumente.*

Die Belegschaften der beiden brasilianischen Standorte werden von zwei unterschiedlichen Gewerkschaften vertreten, welche zum einen in ihrem Erfahrungsschatz im Umgang mit den Anforderungen großer Unternehmen divergieren und zum anderen in unterschiedlichen Regionen aktiv sind, wie in Teilkapitel 6.3.3.1 ausgeführt. Während die ABC-Region ein industrielles Ballungszentrum darstellt, ist Minas Gerais ländlich geprägt, was sich in den ökonomischen Rahmenbedingungen und tarifvertraglichen Lohnabschlüssen widerspiegelt, wie in Abschnitt 6.3.3.2 aufgeführt. Diese Faktoren schlagen sich in den Einstellungen der beiden Gewerkschaften nieder. Deren Wirkung auf die betrieblichen Flexibilitätsstrategien wird durch die staatlich verpflichtende Repräsentation, als auch die hohen Abstimmungserfordernisse im Rahmen der industriellen Beziehungen forciert, die in Abschnitt 4.7.3 erläutert wurden. Während die Koordination durch die CUT primär normativ erfolgt und keine konkreten Richtlinien oder Positionierungen zu Detailthemen beinhaltet (s. Abschnitt 6.3.3.1.1). Insofern gestaltet sich das Verhältnis in São Bernardo do Campo kooperativer und mittels Betriebsrat auch intensiver als in Juiz de Fora (s. Abschnitt 6.3.3.1.2). Dementsprechend lassen sich in letzterem Standort inflexiblere Restriktionen bei der numerischen Flexibilitätssteuerung erkennen, welche rigidere Regelungen zur Gestaltung von Arbeitszeitkonten, bzw. der gewerkschaftlichen Weigerung zur Implementierung eines Gleitzeitkontos für Angestellte, strikteren Begrenzungen zur Leistung von Mehrarbeit oder schwierigere Verhandlungen zu Abfindungsprogrammen einschließen (vgl. BR-Wü\_IP-FL\_05; BR-Wü\_IP-IB\_06). Andererseits bedingen auch die unterschiedlichen Werksgrößen eine Divergenz in den Flexibilitätsanforderungen. So bestand in Juiz de Fora im Rahmen der brasilianischen Wirtschaftskrise ab 2015 kein Bedarf zur Anwendung von Kurzarbeit. Grundsätzlich kann jedoch an beiden Standorten von einer primären Konzentration auf interne Flexibilitätsinstrumente gesprochen werden, welche der deutschen Ausprägung ähnelt. Insbesondere, da kein Flexibilitätspuffer mit atypischer Beschäftigung etabliert ist, was auf die Beschränkungen von befristeten Arbeitsverhältnissen und Arbeitnehmerüberlassung zurückzuführen ist (s. Teilkapitel 6.3.3.3). Layoffs hingegen dienen vorwiegend der Beschäftigungssicherung und werden im Gegensatz zu den USA nur in Krisensituationen angewendet. Ergo lässt sich Hypothese V.7 in beiden Punkten bestätigen.

**6.5.1.6) Zusammenfassung: Ergebnisse der Hypothesenprüfungen**

Die Prüfung der Hypothesen bildet die Grundlage zur Weiterentwicklung des in Abschnitt 3.2.3 eingeführten Modells eines erweiterten VoC-Ansatzes zur Darstellung systematischer Entwicklungstendenzen und Einbezug einer pfadabhängigen Dynamik. Zudem soll das Modell in Abschnitt 6.5.2 um herausgearbeitete Zusammenhänge und Flexibilitätsmuster ergänzt werden, sodass eine Modellsynthese beider Ansätze erreicht und die zentrale Forschungsfrage



beantwortet werden kann. Zum Erhalt einer Übersicht zu den Ergebnissen der Hypothesenprüfung als Ausgangsbasis für die analytische Generalisierung im Sinne des Modellaufbaus, sollen diese in der folgenden Tabelle 55 zusammengefasst werden.

Tabelle 55: Zusammenfassung und Erkenntnisse der Hypothesenprüfungen

#	Kernaussagen Hypothese	Bestätigung	Zentrale Erkenntnisse
<b>Komplex I: Arbeitsmarkt und numerische Flexibilitätsgestaltung</b>			
I.1	- CMEs/HMEs mit High road-Strategie (Inflexibler Arbeitsmarkt) - LMEs/DMEs mit Low road-Strategie (Hohe Arbeitsmarktflexibilität)	<b>JA</b>	- <b>CMEs:</b> Japan/Deutschland mit High road-Strategie - <b>HMEs:</b> Türkei, Brasilien, Indien prinzipiell High road - <b>LME:</b> USA mit Low road-Strategie und minimale Beschäftigungssicherung (Seniorität/Layoffs) - <b>DME:</b> Mexiko mit Low road-Strategie (Abfindungsobligationen)
I.2	- Arbeitsmarktdualisierung führt zu Flexibilitätspuffer aus atypischer Beschäftigung (Stabilitätsgarantie Kernbelegschaft)	<b>JA</b>	- <b>CMEs:</b> Stabile Kernbelegschaft & Flexibilitätspuffer - <b>HMEs:</b> Option Flexibilitätspuffer variiert mit institutioneller Entwicklung/Protektionismus (insb. Indien) - <b>LME:</b> Kaum atypische Beschäftigung - <b>DME:</b> Flexible Befristungen für Probezeit & Flexibilitätspuffer - Keine einheitliche Konvergenz zu Arbeitsmarktliberalisierung (Divergenzhypothese)
I.3	- Größere numerische instrumentelle Diversität in CMEs/HMEs (Alternativstrategien) - ‚Hire-and-fire‘ in LMEs/DMEs substitutiv zu Instrumentenvielfalt	<b>NEIN</b>	- Grundsätzlich größere Vielfalt in CMEs/HMEs ggü. LME/DME - Ausnahme Indien: Komplexe Prozessanforderungen/staatliche Genehmigungen
<b>Komplex II: Industrielle Beziehungen und unternehmerische Flexibilitätsspielräume</b>			
II.1	- Geringste unilaterale unternehmerische Entscheidungsfreiheit Flexibilitätssteuerung/Reaktionsgeschwindigkeit in CMEs - Negativer Zusammenhang Entscheidungsfreiheit mit Stärke Arbeitnehmervertretung	<b>JA</b>	- <b>CMEs:</b> Starke Gewerkschaften Deutschland/Japan, Verlangsamung Reaktionsgeschwindigkeiten durch Verhandlungen/Konsensorientierung - <b>HMEs:</b> Stärke Gewerkschaft von Branche/Region abhängig, geringere Mitwirkungsrechte als in CMEs, alternativ staatliche Involvierung, Reaktionsgeschwindigkeiten ähnlich CMEs gemäß Abstimmungs-/Zustimmungserfordernissen verlangsamt - <b>LME/DME:</b> Höchster Grad unilateraler Entscheidungsfreiheit, höchste Reaktionsgeschwindigkeiten, geringste Abstimmungserfordernisse
II.2	- Höchster Formalisierungs-/Detaillierungsgrad Flexibilitätssteuerung in CMEs - Geringster Grad in DMEs	<b>JA</b>	- <b>Deutschland:</b> Höchste Regelungsdichte (3 Ebenen) mit höchstem Detaillierungs-/Formalisierungsgrad - <b>Japan:</b> Detaillierter Tarifvertrag (1 Ebene) - <b>Brasilien:</b> Vergleichbarer Detaillierungsgrad (themenbezogene Tarifverträge Werksebene/1 Ebene vergleichbar deutsche Betriebsvereinbarungen) - <b>Türkei:</b> Branchentarifvertrag vergleichbar Deutschland (1 Ebene)/betriebliche Vereinbarungen informell (geringerer Entwicklungsgrad) - <b>Indien:</b> Bisher kein Tarifvertrag (zukünftig 1 Ebene) - <b>USA:</b> Hoher Detaillierungs-/Formalisierungsgrad durch umfassende Tarifverträge Werksebene (1 Ebene/primär Regelung Aspekte minimaler Beschäftigungssicherung, soziale Absicherung) - <b>Mexiko:</b> Geringster Formalisierungs-/Detaillierungsgrad mit rudimentären Regelungen in Tarifverträgen Werksebene (1 Ebene)
II.3	- Stärkste Restriktionen numerischer Flexibilitätssteuerung in HMEs durch aktive staatliche Regulierung (Protektionismus) - Insbesondere bei Abwärtsflexibilität (monetäre Sicherung) - Negativer Zusammenhang ökonomische Entwicklung mit Stärke Protektionismus	<b>NEIN</b>	- Aktive staatliche Regulierung nur in Indien - Restliche HMEs: Staatliche Gestaltung Grundlagen industrieller Beziehungen - Begrenzte Möglichkeit BNZ-Reduzierung durch Obligation Gehaltszahlung Indien (100%), Türkei (50%), Japan (80%), Mexiko (50%) - In CMEs/LMEs eher tarifliche/betriebliche Regelungen (kein Protektionismus) - Tendenziell Zusammenhang Protektionismus (Aspekt Lohnabsicherung/Abfindungen) mit ökonomischem/institutionellem Entwicklungsstand - Kein ausschließlicher Zusammenhang HMEs

II.4	<p>- Grundsätzlich überdurchschnittliche Koordination/Kooperation in industriellen Beziehungen (Brancheneffekt Automobilindustrie)</p>	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überdurchschnittlicher Organisationsgrad in allen Fällen (Machtverteilung divergiert)</li> <li>- Primär kooperative Beziehungsstrukturen</li> <li>- <b>Türkei/Brasilien:</b> Etablierung freiwilliger Betriebsrat &amp; koordinierte Berufsausbildungssysteme</li> <li>- <b>CMEs/LME:</b> Überdurchschnittlicher Beschäftigungsschutz tariflich/betrieblich</li> <li>- <b>Indien:</b> Koordinierte Gewerkschaftsgründung</li> <li>- <b>Mexiko:</b> Koordinierte Gestaltung Weiterbildung</li> </ul>
<b>Komplex III: Humankapitalakkumulation und intern funktionale Flexibilitätsgestaltung</b>			
III.1	<p>- Grundsätzlich überdurchschnittliche Anstrengungen zur Akkumulation spezifischen Humankapitals, außer CMEs (Brancheneffekt Automobilindustrie)</p> <p>- Geringste Ausprägungen in LMEs/DMEs</p>	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>CMEs:</b> Übereinstimmung mit institutionellen Mustern (Aus-/Weiterbildung &amp; Akkumulation spezifisches Humankapital), Koordination über industrielle Beziehungen</li> <li>- <b>HMEs:</b> Überdurchschnittlicher Stellenwert Qualifikation/spezifisches Humankapital (Türkei/Brasilien: koordinierte Fachausbildungssysteme; Indien: unternehmensspezifische Ausbildung BCA Trainees)</li> <li>- <b>LME:</b> Orientierung allgemeines Humankapital &amp; mäßig ausgeprägte, koordinierte Berufsausbildung (Detroit), differenzierte on-the-job Trainings</li> <li>- <b>DME:</b> Geringste Qualifizierungsanstrengungen; Einstiegsqualifizierung für spezifisches Humankapital; Erfahrungs-/Wissenstransfer mit USA</li> <li>- Divergenz Entwicklungstendenzen zu CME/LME</li> </ul>
III.2	<p>- Höchste Diversifizierung von Maßnahmen intern funktionaler Flexibilität in CMEs (Arbeitsorganisation)</p> <p>- Positiver Unternehmens-/Brancheneffekt</p>	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzernweites toyotistisches Produktionssystem TOS (Unternehmenseffekt)</li> <li>- Grundprinzipien Gruppenarbeit und funktionale Personaleinsatzflexibilität (insb. Rotationsmodelle)</li> <li>- Basis multifunktionale on-the-job Qualifizierung</li> <li>- Divergenz Autonomiegrade Mitarbeiter/Formen der Qualifizierung (Intensität/Bandbreite)</li> <li>- <b>CMEs:</b> Deutschland mit höchster Differenzierung flexibler Personalentwicklungs-/ausgleichsmodelle (inner-/überbetrieblich); Japan mit Fokus auf Lebenszeitbeschäftigung/Weiterbildung und Personalaustauschkonzepten (inner-/überbetrieblich)</li> <li>- <b>HMEs:</b> Geringere Bandbreite Personalentwicklungsmaßnahmen; Austauschkonzepte vergleichbar, durchschnittlich geringerer Autonomiegrad (insb. Indien und Türkei)</li> <li>- <b>LME:</b> Funktionale Trennung Spezialisten/Produktionsmitarbeiter; fachlicher/beruflicher Aufstieg möglich; Fokus on-the-job Maßnahmen/Personalaustausch; Differenzierung für Spezialisten</li> <li>- <b>DME:</b> Beschränkung Mindestmaß Personalflexibilität für Personalausgleich (Arbeitsplatzrotation)</li> </ul>
<b>Komplex IV: Nationale Wettbewerbsvorteile und extern funktionale Flexibilitätsgestaltung</b>			
IV.1	<p>- Nationale Wettbewerbsvorteile/institutionelle Rahmenbedingungen determinieren funktionale Netzwerkpositionen und Beziehungsstruktur (Plattformstrategien)</p> <p>- Korrespondenz Netzwerkposition und lokale Flexibilitätsstrategie</p>	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Deutschland:</b> Koordination/Steuerung globales Aggregatennetzwerk (Plattform) &amp; Mercedes-Benz Produktionsnetzwerk (höchste Variantenvielfalt/Komplexität); Forschungszentren; höchste Arbeitskosten</li> <li>- <b>Japan:</b> Regionale Produktlinie Fuso mit technologisch komplexen Fahrzeugen &amp; Aggregatefertigung (geringere Variantenvielfalt als Deutschland); Entwicklungszentrum Hybridantriebe (Hochtechnologie); mittlere Arbeitskosten (da nicht Kernindustrie)</li> <li>- <b>USA:</b> Steuerung regionales NAFTA-Netzwerk mit Mexiko; regionale Produktlinien Freightliner/Western Star mit hoher Komplexität &amp; regionale Aggregatefertigung (geringere Variantenvielfalt als Deutschland); Entwicklung Motorentechnologie; hohe Arbeitskosten; eher Technologieführerschaft</li> <li>- <b>Mexiko:</b> Verlängerte Werkbank USA für Ausweitung Kapazitäten Fahrzeugproduktion &amp; Bedienung preisensibler lateinamerikanischer Markt (Nutzung Arbeitskostenvorteil); geringe Variantenvielfalt/Komplexität für Massenproduktion; geringe Autonomie</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Türkei:</b> Exportplattform Mercedes-Benz für preissensiblere regionale Märkte (Nutzung Arbeitskostenvorteil); mittlere Komplexität &amp; Variantenvielfalt; geringe Autonomie</li> <li>- <b>Brasilien:</b> Regionale Exportplattform Mercedes-Benz; regional angepasstes Produktportfolio mittlerer Komplexität &amp; lokale Aggregatefertigung (hohe Variantenvielfalt); lokales Forschungszentrum; Nutzung Arbeitskostenvorteil sekundär</li> <li>- <b>Indien:</b> Hoher Grad Fremdsteuerung; regionale Produktlinie BharatBenz mit geringer Komplexität; Exportplattform Fuso-Modelle (Nutzung Arbeitskostenvorteil); Aufbau lokale Aggregatefertigung; lokales Entwicklungszentrum</li> <li>- Institutionelle Konfigurationen innerhalb Produktionsnetzwerke ähnlich (CME/HMEs; LME/DME) &amp; entsprechende Flexibilitätsstrategien</li> </ul>
IV.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutionelle Faktoren besitzen stärkeren Einfluss auf praktische Flexibilitätsstrategie als Branchen-/Unternehmenseffekte</li> <li>- Keine staatenlosen Gebilde</li> </ul>	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größter Branchen- &amp; Unternehmenseffekt durch Produktionssystem TOS</li> <li>- Ausgestaltung Flexibilitätsstrategie innerhalb institutioneller Möglichkeiten (keine Ausweitung)</li> <li>- Nutzung maximale Bandbreite (bspw. Ausbildung)</li> <li>- Argumentation gemäß Divergenzhypothese</li> </ul>
<b>Komplex V: Erwartete Flexibilitätsmuster innerhalb nationaler Kontexte</b>			
V.1	<b>Japan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Größte Ausgewogenheit interner/externer Instrumente in Praxis</li> <li>- Großer Flexibilitätspuffer</li> </ul>	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes Mehrarbeitsvolumen</li> <li>- Diverse Optionen Personaleinsatzflexibilität</li> <li>- Kontinuierliche Nutzung großer Flexibilitätspuffer</li> <li>- Starke Dualisierung Beschäftigungsverhältnisse</li> <li>- Komplementäre Anwendung interner und externer Maßnahmen mit hohen Ausprägungen</li> </ul>
V.2	<b>Deutschland</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Größte instrumentelle Bandbreite/systemische Komplexität Flexibilitätssteuerung (aufgrund System industrielle Beziehungen)</li> <li>- Höchste nationale Divergenz (Dezentralisierungshypothese)</li> </ul>	NEIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Höchste Regelungskomplexität durch 3 Ebenen</li> <li>- Detaillierteste Regelungen für jedes Instrument</li> <li>- Höchste instrumentelle Vielfalt</li> <li>- Homogene tarifliche Grundlagen als Basis (zentralisiertes Tarifsysteem) für betriebliche Konkretisierung (kontrollierte Dezentralisierung)</li> <li>- Lokale Abweichungen in Details, nicht strukturell/Verfügbarkeit (ggü. Mexiko/Brasilien)</li> </ul>
V.3	<b>USA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringste Bandbreite Flexibilitätsinstrumente („Hire-and-fire“)</li> <li>- Größter numerischer Anpassungsspielraum (Employment-at-will Doktrin)</li> </ul>	NEIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Höchste intern &amp; extern numerische Flexibilität durch Employment-at-will Doktrin (theoretisch bis 100% da keine absoluten Begrenzungen)</li> <li>- Geringere instrumentelle Bandbreite als CMEs/HMEs (Ausnahme Indien)</li> <li>- Höhere praktische Bandbreite als Mexiko (bspw. Ferienarbeiter, Flexi-Pool, Arbeitnehmerüberlassung, intern funktionale Maßnahmen)</li> <li>- Begründbar durch trad. industrielle Beziehungen</li> <li>- Minimaler Beschäftigungsschutz durch Layoffs/umfassende Senioritätsregelungen</li> </ul>
V.4	<b>Mexiko</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkere Ausprägung „Hire-and-fire“ als in USA</li> <li>- Marginalisierte Gewerkschaften/staatliche Deregulierung</li> </ul>	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Beschäftigungsgarantie durch Layoffs</li> <li>- Nutzung primär flexible, befristete Arbeitskräfte</li> <li>- Bei Reduzierung sowohl unbefristete &amp; befristete Mitarbeiter betroffen</li> <li>- Massive Personalbewegungen in beide Richtungen</li> </ul>
V.5	<b>Türkei</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe Rolle extern numerischer Instrumente</li> <li>- Teilweise geringes Potential intern numerischer Instrumente</li> </ul>	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entlassungen nur in Krisenzeiten (zuletzt 2009)</li> <li>- Einstellungen durch Zentrale kontingentiert</li> <li>- Keine Etablierung Flexibilitätspuffer durch Restriktionen atypischer Beschäftigung</li> <li>- Befristungen nur situativ anwendbar</li> <li>- Ab 2016 gesetzliche Möglichkeit Arbeitnehmerüberlassung (bisher kein Teil der Flexibilitätsstrategie)</li> <li>- Intern numerische Flexibilität in der Praxis auf definitive Überstunden begrenzt</li> </ul>
V.6	<b>Indien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkste Nutzung atypischer Beschäftigung (starke Arbeitsmarktdualisierung)</li> <li>- Ausprägung Low road-Strategie (Steuerungsalternative)</li> </ul>	NEIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bisher keine ausdifferenzierte/dauerhafte Flexibilitätsstrategie definiert</li> <li>- Hohe Ausprägung BCA Trainees (atypisch beschäftigt)</li> <li>- Übernahme in reguläre Beschäftigung/Aufbau Kernbelegschaft</li> <li>- Nutzung befristeter Arbeitskräfte in Produktion</li> <li>- Aufbau zukünftiger Flexibilitätspuffer denkbar</li> <li>- Zustimmung internationaler Leitungskreis nötig</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Bildungsinvestitionen durch unternehmensgetragene Grundausbildung Mitarbeiter</li> <li>- Tendenziell High road-Strategie</li> </ul>
V.7	<p><b>Brasilien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numerische Flexibilitätsspielräume lokal von Qualität industrieller Beziehungen abhängig</li> <li>- Konzentration auf interne Instrumente</li> </ul>	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualität industrieller Beziehungen divergiert zwischen Standorten (kooperativer in São Bernardo)</li> <li>- Hohe Abstimmungserfordernisse mit Gewerkschaften per Gesetz/verpflichtende Repräsentation</li> <li>- Koordination durch CUT primär normativ</li> <li>- Inflexiblere Flexibilitätsoptionen in Juiz de Fora</li> <li>- Primäre Orientierung auf interne Maßnahmen in beiden Werken</li> <li>- Kein Flexibilitätspuffer</li> <li>- Personalflexibilität in Ausnahmesituationen, Layoffs eher Beschäftigungssicherung (Krisensituationen)</li> </ul>

(Eigene Darstellung)

Prinzipiell lassen sich die Entwicklungstendenzen der VoC-Modelle im Rahmen der Hypothesenprüfung sowohl institutionell, als auch hinsichtlich der Ausgestaltung von Flexibilitätsstrategien bestätigen (s. Hypothese I.1). Grundsätzlich nehmen die Optionen und Diversifizierung der betrieblichen Flexibilitätssteuerung mit der ökonomischen und institutionellen Entwicklung in beide Richtungen zu (s. Hypothesen I.3, III.2, V.3). Dies beinhaltet ebenso eine Reduzierung protektionistischer Ausprägungen, einhergehend mit geringeren staatlich gesetzten Restriktionen, bzw. Abstimmungserfordernissen. Ein Beispiel sind die Zahlungsobligationen eines Mindestentgelts bei Ausfallzeiten zur monetären Absicherung der Arbeitnehmer. Dies geht ebenfalls einher mit der instrumentellen Differenzierung zur Arbeitszeitflexibilität hinsichtlich des dauerhaften Ausgleichsmodells von Arbeitszeitkonten. Dergestalt existiert eine solche Restriktion auch in der hochentwickelten CME Japan (s. Hypothese II.3).

Gleichermaßen erfolgt im Rahmen der Entwicklungsrichtung zu einer CME ein wachsender Stellenwert des Systems industrieller Beziehungen bezüglich Konsensorientierung und Verhandlungsobligationen. Dies lässt sich auf die wachsende Stärke der Gewerkschaften zurückführen (s. Hypothese II.1). Dementsprechend nehmen die Regelungskomplexität sowie Diversität von Flexibilitätsinstrumenten zu (s. Hypothese II.2). Je zentralisierter sich das Tarifsysteem darstellt, desto geringer sind die strukturellen Abweichungen zwischen unterschiedlichen Standorten aufgrund homogener Grundregeln. Je höher die Dezentralisierungstendenzen sind, desto größer können Divergenzen ausfallen. Im deutschen System bestehen solche Entwicklungen vorwiegend auf Betriebsratsebene, weshalb sich Steuerungsinstrumente der Flexibilität zwischen den Werken primär in Detailspekten unterscheiden. In Mexiko oder Brasilien hingegen, die grundsätzlich über ein dezentralisiertes Tarifsysteem verfügen, bestehen fundamentalere instrumentelle Divergenzen (s. Hypothesen V.2, V.7). Des Weiteren kann eine Zunahme der Akkumulation spezifischen Humankapitals beobachtet werden, hinsichtlich koordinierter Ausbildungssysteme, als auch differenziertere Maßnahmen der funktionalen Personaleinsatzflexibilität. Dies unterstützt die Ausformung einer High road-Strategie bezüglich langfristiger Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter (s. Hypothese III.1). Besteht eine Dualisierung des Arbeitsmarkts, kann von einem zusätzlichen Sicherungseffekt der Kernbelegschaft durch die Etablierung eines kontinuierlichen Flexibilitätspuffers aus atypischen Arbeitsverhältnissen gesprochen werden. Dies zeigt sich in den beiden CMEs (s. Hypothese I.2) und prinzipiell auch in Indien als HME (s. Hypothese V.6). Zukünftig wird diese Option ebenfalls in der Türkei bestehen (s. Hypothese V.5). Dadurch ergeben sich in der Praxis

verstärkt ausgewogene Mischungen aus internen und externen Flexibilitätsmaßnahmen, welche komplementär zueinander eingesetzt werden (s. Hypothese V.1). Unterstützend kann auch die Implementierung von Kurzarbeitsmodellen zur Beschäftigungssicherung in Krisensituationen angeführt werden. Solche Systeme existieren in beiden CMEs, obgleich divergierend in der Stärke sozialstaatlicher Ausprägung (s. Abschnitt 6.3.1.2.4 für Deutschland und 6.3.6.2.4 für Japan), als auch in institutionell höher entwickelten HMEs. Als alternativer Mechanismus können auch Layoffs verstanden werden, welche sich in der brasilianischen Gestaltung hinsichtlich expliziter Qualifikationsobligationen (s. Hypothese V.7) und in der indischen Version mittels strikter Limitierungen (s. Abschnitt 6.3.7.3.4) grundlegend von der kontinuierlichen Nutzung in einer LME wie den USA unterscheiden (s. Hypothese I.1).

Im Rahmen der Entwicklungsrichtung zu einer LME lassen sich Liberalisierungstendenzen am Arbeitsmarkt bescheinigen. Dies führt zu einer Reduzierung von Restriktionen in der Nutzung von intern numerischen Flexibilitätsinstrumenten hinsichtlich der Aufhebung von Beschränkungen, wie Mehrarbeits- oder Arbeitszeitgrenzen. Je nach Branche können kooperative industrielle Beziehungen zur Ausdifferenzierung von situativen Ergänzungsmaßnahmen der extern numerischen Flexibilität beitragen. Dies betrifft flexible Beschäftigungsmodelle wie Ferienarbeiter, welche zur Entlastung der Kernbelegschaft dienen (s. Hypothese V.3). Dadurch lässt sich eine zweite Tendenz im Rahmen der Entwicklung von einer DME zu einer LME erkennen. Aufgrund des zunehmenden ökonomischen Entwicklungsstands und höheren Humankapitalniveaus, welches zur Fertigung komplexerer Güter benötigt wird (s. Hypothese III.1), etablieren sich Maßnahmen eines minimalen Beschäftigungsschutzes in entsprechenden Branchen, wie der Automobilindustrie (s. Hypothese II.4). Diese beinhalten differenzierte Wiedereinstellungsrechte bei Layoffs oder Senioritätsregeln, welche mit qualifikatorischen Entwicklungspfaden verknüpft werden können und ergo die intern funktionale Flexibilitätsdimension ausweiten (s. Hypothese III.2). Triebfeder sind vergleichsweise starke Gewerkschaften, wie in den USA ersichtlich wird, was ebenfalls als grundsätzlicher Zusammenhang proklamiert werden kann (s. Hypothese II.1). Daraus entwickelt sich eine sozialere Form der ‚Hire-and-fire‘-Strategie in LMEs gegenüber DMEs. Wohingegen in Mexiko keine Sicherungsmaßnahmen für die Belegschaft existieren, ausgenommen den Abfindungspraktiken. Dort werden im Unterschied zur Entwicklungsrichtung zu einer CME bestehende Flexibilitätspuffer nur teilweise zur Sicherung der Kernbelegschaft genutzt, sodass beide Belegschaftsgruppen von massiven Reduzierungen betroffen sein können (s. Hypothese V.4).

Grundsätzlich lässt sich im Rahmen der vorliegenden Fallstudie ein eindeutiger Branchen- und Unternehmenseffekt auf die Gestaltung der lokalen Flexibilitätsstrategien sowie der industriellen Beziehungen nachweisen (s. Hypothese II.4). Zentrale Aspekte sind die überdurchschnittliche Akkumulation von spezifischem Humankapital und infolge dessen eine Diversifizierung intern funktionaler Maßnahmen für einen flexiblen Personaleinsatz. Dies trägt der Grundorientierung der Automobilbranche als komplexem Zweig der Fertigungsindustrie Rechnung, welche mit den relativen Wettbewerbsvorteilen in CMEs einhergeht. Der Unternehmenseinfluss wird insbesondere durch das toyotistische Produktionssystem beigesteuert (s. Hypothese III.2). Jedoch lässt sich ebenfalls feststellen, dass diese Effekte lediglich eine Ausnutzung

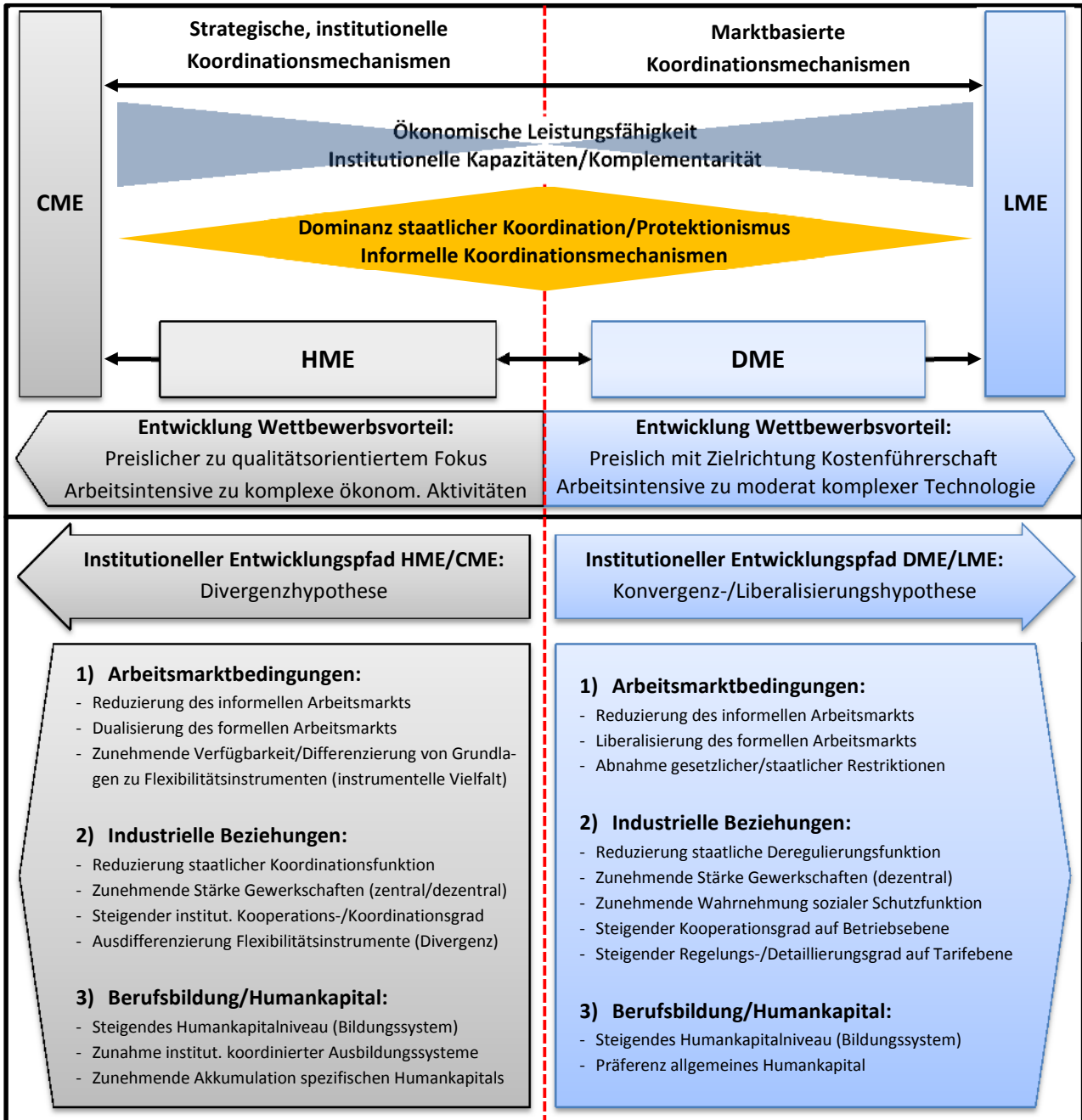
nationaler institutioneller Gegebenheiten forcieren, nicht deren Übertretung oder unternehmensspezifische Ausweitung (s. Hypothese IV.2). Dies spiegelt sich in den jeweiligen funktionalen Netzwerkpositionen der Standorte innerhalb des Konzernverbunds wider. Je höher die ökonomische und institutionelle Entwicklung, desto höher gestaltet sich die Fertigungskomplexität, bzw. auch Forschungsintensität. Dabei kann eine Übereinstimmung mit den nationalen Wettbewerbsvorteilen festgestellt werden. Letztlich wird dadurch die lokale Flexibilitätsstrategie im Rahmen institutioneller Möglichkeitsräume bedingt (s. Hypothesen IV.1, IV.2). Beispielsweise bilden die USA und Mexiko das NAFTA-Netzwerk. Beide Länder besitzen grundsätzlich eine Low road-Strategie. Letztere Standorte nutzen jedoch die weniger differenzierten Optionen für eine ‚Hire-and-fire‘-Strategie als ‚verlängerte Werkbank‘ zur Kapazitätserweiterung der US-amerikanischen Werke. So fallen Schwankungen aufgrund der gekoppelten Netzwerksteuerung in Mexiko stärker aus und betreffen dessen Belegschaften zuerst (s. Abschnitt 6.3.4.2.1). Ebenso existiert eine geringere Variantenvielfalt und Komplexität der Produktfertigung, sodass von einer Nutzung des Arbeitskostenvorteils ausgegangen werden kann (s. Hypothese IV.1). Im Verbund zwischen Wörth und Aksaray, als gegensätzliches Beispiel der Flexibilitätsausrichtung, gestaltet sich diese Abstufung ähnlich. Jedoch besitzt der deutsche Standort ein größeres Flexibilitätspotenzial aufgrund ausdifferenzierter institutioneller Systeme und instrumenteller Verfügbarkeit (s. Hypothese V.2). Für die unternehmerische Praxis bedeutet dies, dass Wörth zur Abfederung von Schwankungen fungiert und Aksaray möglichst stabil ausgelastet wird. Dadurch kann an beiden Standorten eine Sicherung der qualifizierten Kernbelegschaft im Rahmen einer High road-Strategie erreicht werden (s. Hypothese IV.1).

Auf Basis dieser grundsätzlichen Mechanismen und Muster wird im folgenden Abschnitt eine Kombination der Modelle des erweiterten VoC-Ansatzes mit den Gestaltungsoptionen der Flexibilitätsdimensionen entwickelt. Dabei wird von den Erkenntnissen der vorliegenden Fallstudie auf allgemeine Zusammenhänge abstrahiert. Ergo lässt sich dieser Schritt im Rahmen der analytischen Generalisierung verstehen.

### **6.5.2) Analytische Generalisierung: Dynamisierter VoC-Ansatz und Flexibilitätsmuster**

In diesem Abschnitt werden die Erkenntnisse des Literaturstudiums und der Fallstudie zusammengeführt. Das erste Ziel stellt die Ausgestaltung eines dynamisierten Ansatzes der ‚Varieties of Capitalism‘ dar, welcher ein Modellkontinuum aus hochentwickelten Marktwirtschaften (CME/LME) und Entwicklungs- und Schwellenländern (HME/DME) beinhaltet. Auf Basis der empirischen Beobachtungen, den Ergebnissen der Hypothesenprüfungen und Modellabgleiche im Rahmen des Pattern Matching können generalisierte Entwicklungspfade in den Ansatz aus Abschnitt 3.2.3 integriert werden. Die folgende Abbildung 27 zeigt das Modell.

Abbildung 27: Erweiterte ‚Varieties of Capitalism‘ und dynamische Entwicklungspfade



(Eigene Darstellung)

Eine Grundtendenz lässt sich für beide Entwicklungsrichtungen proklamieren. Mit zunehmendem ökonomischem Entwicklungsgrad nimmt der institutionelle Entwicklungsstand zu. Dies zeigt sich insbesondere durch die Erhöhung des nationalen Humankapitalniveaus, welche eine Komplexitätserhöhung der Wirtschaftsaktivitäten ermöglicht und zu höheren Arbeitskosten führt, erläutert in Abschnitt 3.4.2. Außerdem lässt sich eine Reduzierung der direkten staatlichen Einflussnahme und Koordinationsfunktion beobachten. Dieses Steuerungsvakuum wird durch marktnahe (Richtung LME) oder marktexterne (Richtung CME) Institutionen ausgefüllt.

Der jeweilige Ausgangspunkt ist entscheidend für den weiteren Entwicklungspfad. Im Folgenden werden die beiden grundsätzlichen Richtungen skizziert. Diese sollen nicht als Musterpro-

zesse interpretiert werden, sondern geben lediglich Kausalketten wieder. In der Realität können die einzelnen Schritte und Ausprägungen mit den spezifischen nationalen Gegebenheiten und gesellschaftlichen Prägungen variieren.

*a) Skizzierung des Entwicklungspfads HME zu CME*

Die Grundposition in HMEs beinhaltet das Ziel der Beschäftigungssicherung, gekennzeichnet durch einen zunächst protektionistischen Staat, paternalistische Beziehungsstrukturen und eine kontinuierliche Ausweitung der ökonomischen Kapazitäten aus eigenem Antrieb (s. Abschnitt 3.2.2.1). Hieraus ergibt sich eine strikte Regulierung formeller Arbeitsverhältnisse bei geringer Dualisierung des überwiegend inflexiblen Arbeitsmarkts. Die Türkei bietet dafür ein Beispiel, wie in Abschnitt 4.5.1 ausgeführt wurde. Dies forciert eher langfristige Bindungen formeller Mitarbeiter in Normalarbeitsverhältnissen. Eine personelle Flexibilisierung erfolgt primär über informelle Beschäftigung als Ausweichstrategie. Dieser Zusammenhang wurde in Abschnitt 3.3.1.3 dargestellt und kann vor allem in Indien belegt werden (s. Abschnitt 4.6.1).

Mit zunehmender ökonomischer Entwicklung und Komplexität wird der informelle Arbeitsmarkt reduziert. Dies impliziert eine Erhöhung des Humankapitalniveaus. Wie in Abschnitt 3.3.2.1 angemerkt, gehen solche Entwicklungen meist mit der Zunahme gewerkschaftlicher Organisation einher, welche die Tendenzen verstärkt. Die Autonomie und Verhandlungsstärke der Gewerkschaften nimmt folglich zu. Die Koordinationsmuster hängen vom jeweiligen System der industriellen Beziehungen ab. Dezentrale Systeme, wie in Japan als CME (s. Abschnitt 4.1.3) oder Brasilien als HME (s. Abschnitt 4.7.3), bilden primär eine normative Koordinationsbeziehung über Dachorganisationen aus, welche mit zunehmender Stärke einen homogenisierenden Einfluss besitzen (empirisch bestätigt in den Abschnitten 6.3.6.1 und 6.3.3.1). Zentralisierte Systeme hingegen, wie in Deutschland als CME (s. Teilkapitel 4.2.3) oder der Türkei als HME (s. Abschnitt 4.5.3), registrieren eine Stärkung der Gewerkschaften als überbetriebliche Institutionen. Hieraus resultiert ein höherer Homogenisierungsgrad überbetrieblicher Regelungen in Form von Tarifverträgen (s. Hypothese V.2). Betriebsratsstrukturen auf Unternehmensebene intensivieren die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und tragen zur Dezentralisierung bei, wie in Abschnitt 3.4.3 ausgeführt. Insofern divergieren institutionelle Entwicklungspfade im Rahmen der industriellen Beziehungen in Richtung einer CME.

Ebenfalls kann in diesem Zusammenhang eine zunehmende institutionelle Formalisierung beobachtet werden (s. Hypothese II.2), welche auch vom kulturhistorischen Kontext abhängig ist (s. Abschnitt 3.1.2). Zum einen auf Gewerkschaftsebene hinsichtlich der arbeitnehmerseitigen Mitwirkungsrechte, welche in Indien gesetzlich relativ schwach, in der Türkei merklich stärker und in Brasilien mittels diverser Gerichtsentscheide und umfassender Gesetze ähnlich der in einer CME ausgeprägt sind. Die Entwicklungsrichtung lässt sich sowohl anhand der Literaturrecherche, ersichtlich in den Abschnitten in Kapitel 4, als auch im Rahmen der empirischen Forschungsergebnisse in Kapitel 6 nachvollziehen sowie bezüglich der institutionellen Stellung von Betriebsräten. In der Türkei und Brasilien sind diese tarifvertraglich geregelt und besitzen



überwiegend weiche Mitwirkungsrechte (s. Abschnitte 6.3.2.1.2 und 6.3.3.1.2), während in Deutschland universelle, gesetzliche Grundlagen und eine betriebliche Mitbestimmung existieren (s. Abschnitt 4.2.3.2).

Aufgrund inflexibler formeller Beschäftigungsverhältnisse mit tendenziell langfristiger Bindung und der steigenden Verhandlungsposition der Arbeitnehmer etabliert sich ein Fokus auf die Akkumulation von spezifischem Humankapital und Implementierung interner Arbeitsmärkte, ausgeführt in Abschnitt 3.3.3.3. Dies lässt sich in allen HMEs der Fallstudie mittels Aufkommen spezialisierter Berufsbildungssysteme nachvollziehen. Je höher der Grad an institutioneller Koordination, desto geringer ist der nötige Eigenanteil von Unternehmen an der Gestaltung und desto höher sind die institutionelle und Bildungsqualität (s. Abschnitt 3.3.3.4).

Mit zunehmender Komplexität ökonomischer Aktivitäten und einer Zunahme der Arbeitskosten bei überwiegend inflexiblen Beschäftigungsverhältnissen erfolgt eine Dualisierung des Arbeitsmarkts und wachsende Verfügbarkeit atypischer Beschäftigung zum Aufbau von Flexibilitätspuffern, wie in Abschnitt 3.3.1.1 beschrieben. Dies dient sowohl der Kostenreduzierung für Einfacharbeitsplätze, als auch der Anpassung an Marktschwankungen. In 2016 lässt sich ein derartiger Entwicklungsschritt in der Türkei mittels Legalisierung der Arbeitnehmerüberlassung nachvollziehen (s. Abschnitt 6.3.2.3.3). In Brasilien kann das Instrument der temporären Layoffs mit Qualifizierungsobligation als instrumentell substitutiv hierzu gesehen werden, da die gesamte Belegschaft mit den Marktanforderungen schwanken kann, ohne das Risiko der Arbeitslosigkeit (s. Abschnitt 6.3.3.3.4).

Tendenziell nehmen im Rahmen der genannten Entwicklungen auch die durchschnittlichen Regelarbeitszeiten ab, was arbeitszeitliche Flexibilisierungsinstrumente zum Ausgleich bei Bedarfssituationen erforderlich macht, sodass deren Diversifizierung erfolgt (s. Abschnitt 2.1.1). Prinzipiell lässt sich diese Entwicklung anhand der betrachteten HMEs Indien (48 Wochenstunden/geringe Arbeitszeitflexibilität), Türkei (45 Wochenstunden/beginnende Differenzierung) und Brasilien (44 Wochenstunden/hohes Differenzierungsniveau) nachvollziehen.

Insgesamt resultiert aus der Kombination von Erhöhung und Spezialisierung des Humankapitals, Stärkung der Arbeitnehmervertretung, Reduzierung staatlicher Einflüsse und Abbau von Arbeitsmarktrestriktionen ein Entwicklungspfad zu einer CME mit einer High road-Strategie.

#### *b) Skizzierung des Entwicklungspfads DME zu LME*

Die basale Motivation in DMEs bildet die Attraktion von ausländischen Direktinvestitionen. Dergestalt wird eine aktive Deregulierung des Arbeitsmarkts und Senkung der Arbeitskosten angestrebt. Dies trägt, im Kontrast zur Situation in HMEs, weniger zu protektionistischen Arbeitsmarktbeschränkungen durch staatliche Koordination, sondern dessen Liberalisierung bei, wie in Abschnitt 3.2.2.2 beschrieben wurde. Damit gehen eine arbeitgeberfreundliche Gesinnung und Marginalisierung der Gewerkschaften einher. Soziale Elemente des Beschäftigungs-

schutzes beinhalten lediglich die Definition von Abfindungszahlungen. Wie in Mexiko ersichtlich wird, können diese durch eine massive Nutzung flexibler Befristungen umgangen werden (s. Abschnitt 6.3.5.3.2). Diese Option resultiert aus dem geringen Regelungsgrad des formellen Arbeitsmarkts im Rahmen der Liberalisierung. Insgesamt entstehen eher kurzfristige Mitarbeiterbindungen und eine hohe Beschäftigungsvolatilität, erläutert in Abschnitt 3.3.1.1.

Dies geht einher mit der Fokussierung auf die Akkumulation von allgemeinem Humankapital, da Bildungsinvestitionen aufgrund der hohen Arbeitnehmermobilität nicht rentabel sind, wie in Abschnitt 3.3.3.2 erläutert. Dementsprechend richtet sich die Erhöhung des Humankapitalniveaus bei zunehmender ökonomischer Entwicklung und Komplexität primär auf Bildungsinstitutionen zur Akkumulation von allgemeinem Humankapital mit geringer Beteiligung von Unternehmen. Eine institutionelle Kooperation findet nicht statt (s. Abschnitt 3.3.3.4). Zudem bedeutet die Ausbildung spezialisierter Fachkräfte eine Erhöhung der Arbeitskosten und damit Verringerung des nationalen Wettbewerbsvorteils.

Im Rahmen zunehmender Liberalisierungstendenzen am Arbeitsmarkt bei steigender ökonomischer Entwicklung können protektionistische Elemente abgebaut werden, wie die Obligation zur Zahlung eines Mindestgehalts bei Arbeitsausfällen. Mit zunehmendem Bestand an allgemeinem Humankapital erhöhen sich die Mobilität der Arbeitnehmer sowie deren Gehälter, sodass diese Grundsicherung als obsolet erscheint. Dadurch wird eine vollständige Arbeitszeitflexibilität impliziert, wie sie im Rahmen der Employment-at-will Verhältnisse in den USA vorliegt (s. Teilkapitel 6.3.4.2). Eine instrumentelle Differenzierung ist ergo nicht erforderlich. In nächster Konsequenz können Abfindungsobligationen verringert werden. Die zunehmenden institutionellen Kapazitäten auf Basis der ökonomischen Entwicklung erlauben die Etablierung nationaler, beitragsgetragener Arbeitslosenversicherungen, welche vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsmarktflexibilität und Arbeitskräftemobilität auf ein Minimum beschränkt werden können. Das Risiko dauerhafter Arbeitslosigkeit erscheint gering. Daraus ergibt sich theoretisch eine vollständige Personalflexibilität (s. Abschnitte 3.3.1.1 und 3.3.1.3).

Wie am Beispiel der USA ersichtlich wird, ausgeführt in Abschnitt 4.3.3, können auch in LMEs, bzw. DMEs Gewerkschaften zu einer machtvollen Stellung gelangen. Im Gegensatz zur allgemeinen Entwicklungsrichtung des Systems industrieller Beziehungen in CMEs oder HMEs vollzieht sich ein solcher Prozess branchenbezogen. Dabei können Parallelen gezogen werden, welche sich aus den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Industriezweigs ableiten lassen. Ein Beispiel stellt die Automobilindustrie dar. Diese besitzt Charakteristika, welche mit dem institutionellen System einer CME konform gehen, hinsichtlich eines hohen Komplexitäts- und Spezialisierungsgrads mit entsprechenden, spezifischen Humankapitalerfordernissen und längerfristigen Mitarbeiterbindungen zur Amortisierung der Bildungsinvestitionen. Im vorliegenden Fall der USA resultiert dies in der Etablierung eines Mindestmaßes an Beschäftigungsschutz im Rahmen der detaillierten Layoff- und Senioritätsregeln zur Sicherung von Humankapital (s. Abschnitt 6.3.4.3.4). Ebenso wird in begrenztem Ausmaß ein Modell der spezialisierten Berufsausbildung unterhalten (s. Abschnitt 6.3.4.4.2). Die Grundmuster einer Low road ‚Hire-and-fire‘-Strategie bleiben jedoch erhalten (s. Abschnitt 6.3.4.5).

Der Entwicklungspfad von einer DME zur LME beinhaltet Liberalisierungs- und Deregulierungsprozesse, die zunächst staatlich gesteuert werden. Wie auch in HMEs nimmt diese Regelungsfunktion mit der ökonomischen und institutionellen Entwicklung ab. Dementsprechend lässt sich hier weniger von institutionell divergenten, als vielmehr konvergenten Entwicklungen mit dem Ziel des Marktliberalismus sprechen (s. Abschnitt 3.4.1). Die nachfolgende Tabelle 56 konkretisiert die Charakteristika der aus den VoC-Modellen resultierenden Flexibilitätsstrategien in einer übersichtlichen Zusammenfassung. Insbesondere bei der Beschreibung von HMEs wurden mittlere Ausprägungen gewählt, die in den betrachteten Fällen die nationalen Entwicklungsunterschiede widerspiegeln.

Tabelle 56: Flexibilitätsmuster der VoC-Modelle (Fokus: Automobilindustrie)

VoC-Modell	Flexibilitätsdimensionen			
	Intern		Extern	
	Numerisch	Funktional	Numerisch	Funktional
<b>CME</b>	<b>Hohe Ausprägung (Fokus):</b> - Mehrarbeit (def./transit.) - Arbeitszeitkonten/Gleitzeit (Kontinuierliche Flexibilität) - Flexible Vertragsarbeitszeit (Situativ/Befristet) - Teilzeitmodelle (Permanent/Individuell) - Diversifizierte Schichtmodellsysteme (Flexible Anpassung) - Kurzarbeitsmodelle (Kollektive Krisensteuerung)	<b>Hohe Ausprägung (Fokus):</b> - Hohes Humankapitalniveau - Fokus spez. Humankapital - Berufsausbildungssysteme - Spezialisierte Facharbeiter (Kernbelegschaft) - Diversifizierte Qualifizierungsprogramme (Kernbelegschaft) - Flexibler Personaleinsatz (Ausgleich/Entwicklung)	<b>Mittlere Ausprägung:</b> - Befristete Arbeitsverhältnisse (Element Flexibilitätspuffer) - Arbeitnehmerüberlassung (Element Flexibilitätspuffer) - Ferienbeschäftigung (Situative Entlastung) - Flexi-Pool (Situative Entlastung)	<b>Strategische Positionierung:</b> - Fokus auf Aktivitäten hoher Komplexität/Spezifität - Hohe Arbeitskosten - Konzentration auf Kernkompetenzen - Auslagerung zur Kostensenkung (Randkompetenzen) - Nutzung Plattformstrategie zur Markterweiterung (HMEs)
Strategie High road	<b>Intern numerisch:</b> Komplexe Arbeitszeitsteuerung & Entkopplung tendenziell Arbeitszeit/Entgelt; Hohe Zeitautonomie <b>Intern funktional:</b> Hohe Bildungsinvestitionen und interne Arbeitsmärkte für hohe Einsatzflexibilität/langfristige Bindungen <b>Extern numerisch:</b> Hohe Stabilität Kernbelegschaft/Diversität Randbelegschaften/Flexibilitätspuffer atypischer Beschäftigung <b>Extern funktional:</b> Bedienung hochentwickelte Kernmärkte/Exportplattformen HMEs zur Markterweiterung			
<b>HME</b>	<b>Mittlere Ausprägung (Fokus):</b> - Mehrarbeit (def./transit.) (Basisinstrument) - Arbeitszeitkonten/(Gleitzeit) (Bei höherer Entwicklung) - Arbeitszeitreduzierung (Situativ/Gehaltsobligation) - Kollektivurlaub (Alternative Gehaltsobligation) - Variable Schichtmodelle (Eher statische BNZ-Modelle) - Kurzarbeitsmodelle (Zugang abhängig von staatl. Rolle)	<b>Mittlere Ausprägung:</b> - Geringes/mittleres Humankapitalniveau - Wachsender Fokus auf spezifisches Humankapital - Berufsausbildungssysteme (hohe institut. Diversität) - Zunehmend qualifizierte Arbeitskräfte - Qualifizierung situativ (Fokus Aufgabenerledigung) - Flexibler Personaleinsatz (Ausgleich/überbetrieblich)	<b>Geringe/mittlere Ausprägung:</b> - Befristete Arbeitsverhältnisse (Eher situativer Einsatz) - Arbeitnehmerüberlassung (Eher situativer Einsatz) - Temporäre Layoffs/Recalls (Element Krisensteuerung) - Massive Personalmaßnahmen (Element Krisensteuerung)	<b>Strategische Positionierung:</b> - Fokus auf Aktivitäten geringer/mittlerer Komplexität - Niedrige/mittlere Arbeitskosten - Exportplattformen für multinationale Konzerne (Stammland CMEs) - Tendenz lokale Produktentwicklung (Komplexitätsreduzierung/Marktanpassung) - Nutzung Kostenvorteile für preissensible Märkte
Strategie Richtung High road	<b>Intern numerisch:</b> Primär einfache Steuerung; Kopplung Arbeitszeit/Entgelt; Steigende Diversität mit sinkender Regelarbeitszeit <b>Intern funktional:</b> Erhöhung Relevanz spezifisches Humankapital & Bildungsinvestitionen für steigende Einsatzflexibilität <b>Extern numerisch:</b> Atypische Beschäftigung restriktiv geregelt; Eher kein Flexibilitätspuffer; Mittlere Belegschaftsstabilität <b>Extern funktional:</b> Einbindung in Plattformstrategien für reduzierte Komplexität/Marktnähe; Bedienung preissensible Märkte			
<b>DME</b>	<b>Geringe Ausprägung:</b> - Mehrarbeit (definitiv) (Basisinstrument) - Arbeitszeitreduzierung (Situativ/Gehaltsobligation) - Variable Schichtmodelle (Eher statische BNZ-Modelle)	<b>Geringe Ausprägung:</b> - Geringes/mittleres Humankapitalniveau - Fokus allgemeines Humankapital - Berufsausbildung vereinzelt (unternehmensextern) - Angelernte Arbeitskräfte - Qualifizierung situativ (Fokus Aufgabenerledigung) - Flexibler Personaleinsatz (Begr. Fehlstandausgleich)	<b>Hohe Ausprägung (Fokus):</b> - Massive Personalmaßnahmen (Entlassungen/Einstellungen) - Befristete Arbeitsverhältnisse (Probezeit/Flexibilitätspuffer) - Arbeitnehmerüberlassung (eher situativer Einsatz)	<b>Strategische Positionierung:</b> - Fokus auf Aktivitäten geringer/mittlerer Komplexität - Eher niedrige Arbeitskosten - Exportplattformen für multinationale Konzerne (Stammland LMEs) - Fokus auf Kapazitätserweiterung (verlängerte Werkbank) - Nutzung Kostenvorteile
Strategie Low road	<b>Intern numerisch:</b> Basale Steuerungsmechanismen; Kopplung Arbeitszeit/Entgelt (primär aufwärtsflexibel) <b>Intern funktional:</b> Geringer Stellenwert betrieblicher Humankapitalakkumulation für basale Einsatzflexibilität; kurzfristige Bindung <b>Extern numerisch:</b> Volatile Belegschaft; Atypische Beschäftigung zur Kostenreduzierung (Preisliche Dualisierung) <b>Extern funktional:</b> Einbindung in Plattformstrategien für Kostensenkung & kapazitative Flexibilität			

<b>LME</b>	<b>Mittlere Ausprägung:</b> - Mehrarbeit (definitiv) (Basisinstrument) - Arbeitszeitreduzierung (Situativ/Gehaltsflexibel) - Variable Schichtmodelle (Flexible BNZ-Anpassung)	<b>Mittlere Ausprägung:</b> - Hohes Humankapitalniveau - Fokus allgemeines Humankapital - Berufsausbildung vereinzelt (Spezialisten/extern) - Angelernte Arbeitskräfte & spezialisierte Fachkräfte - Qualifizierung flexibel (auch beruflicher Aufstieg) - Flexibler Personaleinsatz (Ausgleich/Entwicklung)	<b>Hohe Ausprägung (Fokus):</b> - Massive Personalmaßnahmen (Entlassungen/Einstellungen) - Perm./Temp. Layoffs/Recalls (Kontinuierliche Flexibilität) - Befristete Arbeitsverhältnisse (Situative Zusatzkapazität) - Arbeitnehmerüberlassung (Situative Zusatzkapazität)	<b>Strategische Positionierung:</b> - Fokus auf Aktivitäten hoher Komplexität - Mittlere/Hohe Arbeitskosten - Konzentration auf Kernkompetenzen - Auslagerung zur Kostensenkung (einfache Tätigkeiten/Randkompetenzen) - Nutzung Plattformstrategie zur Kapazitätserweiterung
Strategie Low road	<b>Intern numerisch:</b> Basale Steuerungsmechanismen; Kopplung Arbeitszeit/Entgelt (beidseitig flexibel) <b>Intern funktional:</b> Strikte Trennung Spezialisten/Einfacharbeiter; Mittlerer Stellenwert betrieblicher Humankapitalakkumulation <b>Extern numerisch:</b> Volatile Belegschaft; Kontinuierliche Anpassung; Atypische Beschäftigung für Randkompetenzen <b>Extern funktional:</b> Bedienung hochentwickelte Kernmärkte; Exportplattformen DMEs zur Kostensenkung/kapazitative Flexibilität			

(Eigene Darstellung)

Die aufgeführten Elemente und Ausprägungen der Flexibilitätsstrategien können insbesondere in HMEs und DMEs variieren, da sich diese in einem Entwicklungsprozess befinden. Insofern sind Entwicklungs- und Schwellenländer an jeweils unterschiedlichen Positionen der institutionellen Ausdifferenzierung situiert, resultierend in divergenten Optionen und Möglichkeitsräumen zur betrieblichen Flexibilitätsgestaltung. Im Rahmen der analytischen Generalisierung, auf Basis des Literaturstudiums sowie der empirischen Ergebnisse, lassen sich jedoch Flexibilitätsmuster der VoC-Modelle identifizieren, welche mit den proklamierten Entwicklungspfaden einhergehen, sodass beide Ansätze miteinander verbunden werden können.

Dementsprechend verfügen sowohl CMEs, als auch HMEs über eine High road-Flexibilitätsstrategie. In letzteren variiert jedoch die Stärke der Ausprägung mit dem ökonomischen und institutionellen Entwicklungsstand. Erkennbar werden insbesondere die Unterschiede im instrumentellen Differenzierungsgrad der numerischen Dimensionen. Gleiches trifft auf den Vergleich zwischen DME und LME zu, die eine Low road-Strategie besitzen. Wie erwartet, lässt sich der Unterschied zwischen den USA und Mexiko größtenteils auf den Liberalisierungsgrad zurückführen. Ebenfalls existieren, wie auch Hypothese V.3 nahelegt, in den USA weiter ausdifferenzierte Steuerungsoptionen zur situativen Anpassung. Insgesamt lässt sich eine stärkere Mitarbeiterorientierung ablesen, gekennzeichnet durch Instrumente zur Entlastung der Belegschaft wie Ferienarbeiter, als auch Elemente des Beschäftigungsschutzes hinsichtlich der Durchführung von Layoffs gegenüber Entlassungen. In der Gegenüberstellung beider Entwicklungsrichtungen lässt sich ebenfalls erkennen, wie in Hypothese II.2 bestätigt, dass in LMEs und DMEs eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit und unilaterale Entscheidungsfreiheiten des Unternehmens zur Anpassung an Marktschwankungen vorherrschen, resultierend aus den geringen Abstimmungs- und Prozesserfordernissen in der betrieblichen Praxis.

Im Rahmen der extern funktionalen Flexibilitätsgestaltung lässt sich zwischen CMEs und LMEs ein wesentlicher Unterschied beobachten, der mit den strategischen Erwartungen aus Abschnitt 3.4.5 weitgehend übereinkommt. Dergestalt beinhaltet die Plattformstrategie mit Ausgangspunkt einer CME vorwiegend Ziele der Markterweiterung, teilweise beinhaltend lokale Forschungsaktivitäten zur regionalen Produktpassung. Insofern werden die Satellitenstandorte bei reduzierter Komplexität nicht direkt über die Kapazitätsverteilung innerhalb des Netz-

werks gesteuert, sondern vielmehr hinsichtlich qualitativer Aspekte (s. insbesondere Abschnitt 6.1.1.1). Ziel ist die Bedienung preissensibler Märkte auf konkurrenzfähigem Niveau. Im Falle des Verbunds mit Zentrum in den USA als LME lässt sich ein gegensätzlicher Modus feststellen. Die mexikanischen Standorte dienen primär der kapazitativen Flexibilität der Produktion. Komplexere Tätigkeiten wie Produktentwicklungen finden lokal nicht statt (s. Abschnitt 6.1.1.2 und eingangs Teilkapitel 6.3.5). Im Hinblick auf die direkte Kopplung der Produktionssteuerung per Tarifvertrag der USA schwanken die Werke der DME als indirekte Maßnahme der Beschäftigungssicherung US-amerikanischer Mitarbeiter, wie in Abschnitt 6.3.4.2.1 erläutert. Dergestalt wird eine konsequente Low road-Flexibilitätsstrategie forciert, basierend auf einer hohen Beschäftigungsvolatilität in Mexiko.

Auf zweierlei Einschränkungen sei im Rahmen der analytischen Generalisierung in der vorliegenden Arbeit hingewiesen. Erstens basieren die Erkenntnisse und Zusammenhänge auf den Ausprägungen aus sieben Fällen. Obgleich das Kontinuum des erweiterten VoC-Ansatzes alle Modelle in unterschiedlichen Entwicklungsstufen umfasst, können Untersuchungen weiterer Nationen als Erhöhung des Samples zusätzliche Detaillierungen mit sich bringen. Der zweite Punkt betrifft die Darstellung der Flexibilitätsstrategien. Deren Ausgestaltung basiert auf einem breiten Literaturstudium. Die empirischen Erkenntnisse spezifizieren jedoch Ausprägungen der Automobilindustrie als singuläre Branche hoher Komplexität und großer Unternehmen. Dergestalt kann eine instrumentelle Differenzierung in anderen Industriezweigen auftreten, insbesondere bezüglich der intern funktionalen Flexibilitätsdimension, da hierbei die größten Einflüsse von Branche und Unternehmensphilosophie bestehen (s. Hypothesen III.1 und III.2). Eine Divergenz der basalen Mechanismen ist hingegen nicht zu erwarten.

## 7) Fazit: Schlussbetrachtungen und Ausblick

Abschließend soll ein prozessualer Rückbezug zum Ausgangspunkt der Dissertation stattfinden. Dies impliziert eine reflexive Schlussbetrachtung hinsichtlich der gewonnenen Erkenntnisse sowie des Forschungsprozesses. Hierfür erfolgt in Abschnitt 7.1) *Rekapitulation: Beantwortung der Forschungsfragen* eine Rückkehr zum ursprünglichen Erkenntnisinteresse in Form einer Beantwortung der gestellten Fragen. In Teilkapitel 7.2) *Reflexion: Beitrag der Dissertation zum Forschungsgebiet und zur Praxis* soll prägnant der wissenschaftliche, thematische Neuigkeitswert der vorliegenden Dissertation herauskristallisiert werden. In Abschnitt 7.3) *Ausblick: Implikationen für zukünftige Forschungsvorhaben* werden schließlich Optionen für weiterführende Projekte dargestellt. Dies erfolgt mittels einer kritischen Würdigung der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsfeldern, welche sich aus den forschungspraktischen und erkenntnistheoretischen Begrenzungen der thematischen Bearbeitung im Rahmen dieser Dissertation ergeben.

### 7.1) Rekapitulation: Beantwortung der Forschungsfragen

Zunächst soll mittels einer strukturierten Argumentation geprüft werden, ob die in Abschnitt 1.1 gestellten Forschungsfragen schlussendlich adäquat beantwortet und das Erkenntnisinteresse des Dissertationsvorhabens befriedigt werden können. Daher wird ein Rückblick hinsichtlich der thematischen Komplexe und Teilfragestellungen erfolgen, um sich schrittweise der zentralen Forschungsfrage zu nähern.

Die A) *Gestaltungsformen des Phänomens Unternehmensflexibilität* beinhalten zwei Teilfragen, welche zum einen auf die verfügbaren Optionen sowie Flexibilitätspotentiale (A1) und zum anderen auf die relevanten Einflussfaktoren der Instrumente im Rahmen der unternehmerischen Nutzung (A2) abzielen. Diese Inhalte wurden detailliert in Kapitel 2) *Unternehmensflexibilität: Dimensionen und Gestaltungsformen* anhand des Modells der OECD (1986) erläutert. Dadurch lassen sich die Flexibilitätsinstrumente grundsätzlich in vier Dimensionen unterteilen, welche systematisch miteinander wechselwirken. Die Ausprägung bestimmter Konstellationen determiniert die gewählte Flexibilitätsstrategie, im Idealtypus entweder *High* oder *Low road*, welche wiederum durch externe Wirkmechanismen, wie dem Arbeitsmarkt, dem System industrieller Beziehungen oder dem Bildungssystem beeinflusst werden. Die jeweilige Branche und Unternehmensphilosophie stellen interne Faktoren dar, durch die eine konkrete Anwendung verfügbarer Instrumente und Optionen bestimmt wird. Dergestalt wurden die ersten beiden Teilfragen als inhaltliches Fundament des weiteren Analyseprozesses in Kapitel 2 beantwortet.

Dadurch stellen sich Fragen nach *B) Definition und Kontextfaktoren institutioneller Systeme und Mechanismen* in einem zweiten thematischen Komplex. Diese zielen auf die Kategorisierung und Funktionsweise nationaler institutioneller Systeme (B1), als auch deren Wirkung auf die Gestaltungsoptionen arbeitspolitischer Flexibilitätsstrategien (B2). Zur Beantwortung der Teilfragen wurde in Kapitel 3) *Varieties of Capitalism: Analyse nationaler institutioneller Strukturen* das Erklärungsmodell von Hall und Soskice (2001) dezidiert erläutert, dessen Potential auf Entwicklungs- und Schwellenländer systematisch erweitert sowie die Wirkmechanismen der, für das Erkenntnisinteresse zentralen, Institutionen des Arbeitsmarkts, der industriellen Beziehungen, als auch des Bildungssystems bezüglich der Humankapitalakkumulation und die Wechselwirkungen dieser Systeme zueinander vertiefend analysiert. Dadurch wurde ersichtlich, dass Konstellationen institutioneller Rahmenbedingungen einer CME, LME, HME oder DME wiederum bestimmte unternehmerische Flexibilitätsstrategien prädestinieren. Dies geht einher mit der Definition von nationalen Wettbewerbsfaktoren und praktikablen Maßnahmen zu deren Ausnutzung, bzw. Erweiterung. So erscheinen manche Flexibilitätsstrategien im Kontext institutioneller Strukturen sinnvoll, während sich andere ausschließen lassen. Beispielsweise kann in Deutschland als konservative CME keine ‚Hire-and-fire‘-Strategie implementiert werden, da Arbeitsmarktrestriktionen, die Stärke der Gewerkschaften sowie die Konsensorientierung industrieller Beziehungen und damit verbunden die Akkumulationsstrategie für spezifisches Humankapital dem entgegenstehen. Zusätzlich wurden, vor dem Hintergrund des Forschungskontextes eines multinationalen Unternehmens, aktuelle Einflüsse von ökonomischen Globalisierungsprozessen und damit der derzeitige Diskussionsstand des VoC-Ansatzes erläutert und in die Analyse mit einbezogen. Hierdurch wurden dynamische Effekte im Rahmen des Erklärungsmodells berücksichtigt, die vor allem auf Entwicklungsperspektiven institutioneller Systeme abzielen, notwendig zur Erklärung von Pfadabhängigkeiten und Einflüssen in Entwicklungs- und Schwellenländern. Damit entstand mittels der Beantwortung des zweiten Fragenkomplexes in Kapitel 3 eine erkenntnistheoretische Zusammenführung institutioneller Systeme mit dem Modell der Unternehmensflexibilität gemäß der OECD (1986).

Anschließend zielte Komplex *C) Kontextuale Charakteristika nationaler institutioneller Systeme* auf die Konkretisierung der erläuterten Modelle für die betrachteten Länder, hinsichtlich der systematischen Kategorisierung (C1) und detaillierten Erläuterung institutioneller Funktionsweisen sowie der jeweiligen Ableitung erwartbarer, unternehmerischer Flexibilitätsmuster (C2). Dementsprechend erfolgte in Kapitel 4) *Nationale institutionelle Systeme: Analyse nach dem VoC-Ansatz* ein Übertrag der modellhaften Zusammenhänge auf die realweltlichen nationalen Ausprägungen. In diesem Rahmen konnten die Länder den institutionellen Modellen zugeordnet werden. Dieser Schritt ist insbesondere für die neu integrierten VoC-Modelle zentral, da hierbei auch deren Passgenauigkeit und Erklärungspotential überprüft werden konnte. Weiterführend wurde eine erste Tendenz wahrscheinlicher Flexibilitätsstrategien herausgearbeitet, welche mit den proklamierten Entwicklungsrichtungen der institutionellen Modelle korrespondieren. Die Beantwortung der relevanten Teilfragen erfolgte ergo mittels Anwen-

derung der bis dahin erworbenen, theorie- und modellbasierten Erkenntnisse auf die tatsächlichen Gegebenheiten. Dies impliziert ebenfalls einen Test der aufgestellten Zusammenhänge und Wirkmechanismen.

Der letzte thematische Komplex *D) Fallbezogene Analyse empirischer Flexibilitätsstrategien auf Unternehmensebene* zielt auf die Identifikation und konkrete Gestaltung unternehmerischer Flexibilitätsstrategien in der Praxis (D1), die in Kapitel 6) *Ergebnisbericht zur Fallstudie: Unternehmensflexibilität bei Daimler Trucks* detailliert herausgearbeitet wurden. Die inhaltliche Basis hierfür bilden die institutionellen Systeme aus Kapitel 4. In diesem Rahmen konnten gleichermaßen die, aus den Modellen und realweltlichen Kontexten abgeleiteten, Hypothesen überprüft werden, welche wiederum auf die abschließende Beantwortung der zentralen Forschungsfrage zielen. Dadurch erfolgte eine Synthese von Theorie und Empirie unter Einbezug der erhobenen Primärdaten innerhalb des unternehmerischen Forschungskontextes, welche durch die Fallstudie zusammengetragen und anschließend zielgerichtet analysiert wurden. Durch die Beantwortung dieser letzten Teilfrage auf mikroökonomischer Ebene in Kapitel 6 sind sämtliche Aspekte der zentralen Forschungsfrage hergeleitet.

*Wie lassen sich vor dem Hintergrund nationaler institutioneller Systeme spezifische Muster zur Gestaltung von Unternehmensflexibilität ableiten und korrespondierende Flexibilisierungsstrategien auf Unternehmensebene empirisch identifizieren?*

Der strukturelle, linear-analytische Hergang der vorliegenden Dissertation erlaubt nun die finale Beantwortung dieser zentralen Forschungsfrage auf Basis der oben rekapitulierten Teilschritte. In der Empirie lassen sich konkrete, unternehmerische Flexibilitätsmuster ableiten, welche mit bestimmten institutionellen Rahmenbedingungen korrespondieren. Wie im Kontext der analytischen Generalisierung in Abschnitt 6.5.2 gezeigt wurde, kann von einer bipolaren Entwicklungsrichtung, bzw. Ausgestaltung betrieblicher Flexibilitätsstrategien ausgegangen werden. *High road-Strategien* finden sich vor dem Hintergrund institutioneller Gebilde, die vorwiegend Charakteristika stabiler Beschäftigungskonditionen aufweisen. Dies geht einher mit tendenziell inflexiblen Arbeitsmärkten, zunehmend dualistischen Strukturen zur Schaffung eines flexiblen Personalausgleichs, einer starken Konsensorientierung und Kooperation im Zusammenhang mit dem System industrieller Beziehungen, meist resultierend in einer Strategie der Humankapitalakkumulation mit Blick auf spezifische Kompetenzen. Hieraus folgt eine Konzentration auf interne Arbeitsmärkte und vielfältige Mechanismen zu dessen Flexibilisierung im Rahmen von numerischen und funktionalen Elementen. Solche Konstellationen lassen sich in CMEs und HMEs mit unterschiedlichen Entwicklungsstufen nachweisen. Den Gegenpol bilden *Low road-Strategien* mit Fokus auf ‚Hire-and-fire‘-Mechanismen und somit Flexibilitätsgenerierung primär über den externen Arbeitsmarkt. Dies steht mit marktnahen Kooperations- und Koordinationsformen in Verbindung, bei institutionellen Rahmenbedingungen mit dem Ziel einer höchstmöglichen Liberalisierung des Arbeitsmarkts und der industriellen Beziehungen. Entsprechende Rückwirkungen ergeben sich auf die Gestaltung der internen Flexibilitätsdimensionen, welche weniger stark ausgeprägt, bzw. ausdifferenziert sind. Dies lässt sich für die institutionellen Modelle der LMEs und DMEs bestätigen. Obgleich



Einflusseffekte bezüglich der Branchenorientierung und Unternehmensphilosophie nachgewiesen werden können, bewegen sich diese doch innerhalb der Möglichkeitsräume nationaler institutioneller Rahmenbedingungen.

Schließlich lassen sich erwartbare Flexibilitätsmuster anhand der beschriebenen Grundorientierungen ableiten und in der Empirie belegen, was eine eindeutige Beantwortung der zentralen Forschungsfrage dieser Dissertation bedeutet. Dementsprechend kann ebenfalls das dargestellte Erkenntnisinteresse als befriedigt gelten. Es existiert ergo ein Zusammenhang zwischen institutionellen Systemen und der betrieblichen Gestaltung von Flexibilitätsstrategien, welcher sich analytisch begründen und empirisch nachvollziehen lässt.

## **7.2) Reflexion: Beitrag der Dissertation zum Forschungsgebiet und zur Praxis**

Die vorliegende Dissertation ergänzt zunächst strukturiert den bisherigen institutionalistischen Ansatz der *Varieties of Capitalism* von Hall und Soskice (2001) um die beiden Kapitalismusmodelle der HME von Schneider (2009) sowie DME von Nölke und Vliegenthart (2009) zu einem umfassenden Erklärungskonstrukt. In einem zweiten Schritt wird dieses makroökonomische Konstrukt mit dem Modell zur Unternehmensflexibilität der OECD (1986) auf mikroökonomischer Ebene in Verbindung gebracht.

Im Rahmen des ersten Schrittes werden mehrere zentrale Kritikpunkte des VoC-Ansatzes angesprochen. Zum einen wird die verkürzte Modellvarianz (vgl. Hoffmann, 2003, S.129) sinnvoll ergänzt, sodass ein breiteres Spektrum nationaler institutioneller Systeme erfasst und analysiert werden kann. Durch diese Erweiterung des Betrachtungshorizonts über hochentwickelte Nationen hinaus, mittels der beiden Kategorien für Entwicklungs- und Schwellenländer, werden zugleich Elemente institutioneller Entwicklungsdynamik in die VoC integriert, wodurch der Kritik eines statischen Erklärungsansatzes entgegen gewirkt werden kann (vgl. Hancké et al., 2007, S.7). Insbesondere im Rahmen der HME und DME wird weiterführend die Rolle des Staats als handelnder Akteur, vor allem in Zusammenhang mit einer zentral gesteuerten institutionellen Entwicklung, stärker gewürdigt (vgl. Schmidt, 2007b, S.1f). Insofern fügt die vorliegende Dissertation verschiedene Bausteine in den VoC-Ansatz ein, wodurch sein Erklärungspotential grundsätzlich erhöht wird. Dabei wird die Lücke der ‚gemischten Modelle‘ ganzheitlich geschlossen. Die Erweiterung erscheint ebenfalls im Rahmen zunehmender ökonomischer Globalisierungsprozesse und internationaler Unternehmensnetzwerke als sinnvoll. Gleichwohl muss angemerkt werden, dass die durchgeführte Ergänzung vor dem Hintergrund der angestrebten Synthese mit dem Modell der Unternehmensflexibilität der OECD (1986) aufgebaut ist. Dergestalt umfasst der Fokus zur Analyse von Entwicklungsdynamiken primär für diese Thematik relevante Systeme, insbesondere den Arbeitsmarkt, die industriellen Beziehungen und den Bildungssektor mit Blickrichtung auf Strategien der Humankapitalakkumula-

tion. Eine Vertiefung der restlichen Dimensionen des VoC-Ansatzes, die in eingangs in Teilkapitel 3.2 aufgeführt wurden, stellt eine potentielle, forschungspraktische Ergänzung zur vorliegenden Dissertation dar.

Die ganzheitliche Verknüpfung von Kapitalismusmodellen mit Strategiemustern der Unternehmensflexibilität bildet, in der hier aufgeführten Detaillierung als zweiten Schritt, gleichermaßen ein Novum in der Literatur des Forschungsgebiets ab. Bisher existieren durchaus Verbindungen zwischen institutionellen Rahmenbedingungen und unternehmerischen Flexibilitätsstrategien (vgl. u.a. Milbradt et al., 2011, S.16; Horstmann, 2005, S.119ff; Dütsch & Struck, 2010, S.2; Frenkel & Kuruvilla, 2002, S.3). Dabei wurden jedoch primär allgemeine Grundprinzipien fokussiert, welche auf der idealtypischen Differenzierung zwischen High und Low road-Strategien von Sengenberger und Pyke (1992) beruhen und nationale Wettbewerbsvorteile mit ins Kalkül nehmen (vgl. u.a. Sharma, 2007, S.2; OECD, 1986, S.49f; Auer, 2007, S.4ff). Eine tiefergehende Analyse auf instrumenteller Ebene zur detaillierten Gestaltung von Flexibilitätsstrategien, kombiniert mit den Auswirkungen nationaler institutioneller Entwicklungstendenzen bestand hingegen nicht. Die Erkenntnisse der vorliegenden Dissertation setzen an diesem Punkt an, wodurch instrumentelle Konstellationen aus den institutionellen Rahmenbedingungen auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche zu relevanten Wirkmechanismen, als auch nationaler Systeme und detaillierter, empirischer Primärdaten abgeleitet werden.

Dergestalt beinhaltet die Arbeit insbesondere einen Beitrag zu den wissenschaftlichen Forschungsgebieten der *politischen Ökonomie* sowie der *arbeitsmarktökonomisch geprägten Unternehmensflexibilität* nach dem Modell der OECD (1986). Das erreichte Ziel ist die stärkere Verbindung von makro- und mikroökonomischen Zusammenhängen, welche ebenfalls mit der ursprünglichen Intention des VoC-Ansatzes konform geht (vgl. u.a. Hall, 2006, S.182f; Smit, 2010, S.106f). Insofern kann von einer sinngeliteten Erweiterung bereits bestehender Konstrukte und einem systematischen Einbezug theoretischer Fragmente im Rahmen einer Vielzahl an thematischen Einzelbeiträgen zu einem Gesamtmodell gesprochen werden, welches dessen Erklärungspotential insgesamt wissenschaftlich fundiert ausweitet.

In diesem Kontext muss jedoch ebenso die praxisrelevante Frage nach der Bedeutung der gewonnenen Erkenntnisse für internationale Unternehmen auf eher mikro-/mesoökonomischer Ebene gestellt werden. Grundsätzlich dient die Verknüpfung eines erweiterten VoC-Ansatzes mit einem Modell der Unternehmensflexibilität der Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen bezüglich der Netzwerkgestaltung eines internationalen Konzerns unter verschiedenen Blickrichtungen, bisher mit Fokus auf die Charakteristika der Automobilindustrie. Das betrifft insbesondere die empirische Fundierung, der in Teilkapitel 3.4.5 geführten Diskussion zur Implikation institutioneller Rahmenbedingungen für internationale Konzerne. Es kann dergestalt bestätigt werden, dass die Autonomie von Standorten tendenziell mit dem ökonomischen Entwicklungsstand des jeweiligen Landes eines Satellitenwerks zunimmt. Dies lässt sich damit begründen, dass regionalspezifische Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten vorangetrieben, eigene Produktlinien auf Basis einer gemeinsamen technologischen Grundlagen ent-

worfen und letztlich eine eigenverantwortliche Bedienung des regionalen Markts gewährleistet werden können. Dies impliziert wiederum eine polyzentrische Struktur der Konzernführung, bei der hauptsächlich grundlegende Standards der Unternehmensführung übertragen und lokal variiert werden (vgl. Park et al., 2000, S.5). Des Weiteren zeigen sich spezifische funktionale Einsatzmöglichkeiten für Standorte in Abhängigkeit der institutionellen Rahmenbedingungen. Brownfield-Investitionen betreffen eher die eben beschriebenen Strukturen relativ autonomer Tochtergesellschaften (vgl. Kristensen & Morgan, 2006, S.11ff; Cox, 2014, S.159f), während Greenfield-Projekte primär dem Ausbau bestehender Kapazitäten oder der Marktreichweite vor allem unter Kostengesichtspunkten dienen. Deren Lokalisierung fokussiert dann Entwicklungs- und Schwellenländer, sodass entweder HMEs oder DMEs in Betracht gezogen werden (vgl. Edwards et al., 2009, S.8). Grundlegend besitzen solche Standorte ein geringeres Maß an Autonomie innerhalb eines Konzernnetzwerks.

Die vorliegende Fallstudie bekräftigt dabei die Tendenz, dass aufgrund der institutionellen Ähnlichkeiten verstärkt Kooperationen zwischen CMEs und HMEs sowie LMEs und DMEs stattfinden. Dies lässt sich auch mit den resultierenden Grundmustern zur Gestaltung von Unternehmensflexibilität begründen. Die Zielsetzungen zur Auslagerung, welche von Effizienzsteigerungen, über die Kostensenkung im Netzwerk bis hin zur Markterschließung reichen können, liefern ein weiteres Kriterium zur Wahl der Kooperationsform im Sinne der in Abschnitt 2.2.2 erläuterten Plattformstrategien (vgl. Mosley, 2011, S.214), die in Teilkapitel 6.4 für den vorliegenden Forschungskontext konkretisiert wurden. Während CMEs einen Fokus auf diversifizierte Qualitätsproduktion legen, einhergehend mit komplexen Produkten und entsprechenden Qualifikationsanforderungen an das Personal, herrscht in LMEs eine Orientierung an schnellen Reaktionsgeschwindigkeiten, günstigen Arbeitskosten und geringeren Qualitätsanforderungen vor. Im ersten Fall bedingt dies eine Bestandssicherung hochqualifizierten Personals unter Nutzung vorwiegend interner Flexibilitätsinstrumente. Weiterführend dienen Satellitenstandorte zur Ausweitung des Marktgebiets, zumeist unter regionalen Anpassungen der Produkte vor Ort durch lokale Entwicklungstätigkeiten. Dies lässt tendenziell auf eine Übertragung der grundsätzlichen Qualitätsfokussierung schließen und determiniert ähnliche Erfordernisse an die jeweilige Flexibilitätsgestaltung. Triebfeder der Integration in das Netzwerk ist ergo die lokale Produktspezifität (vgl. Hammer, 2008, S.94), wodurch eine zumindest partielle Autonomie der Standorte in HMEs proklamiert und damit deren betriebliche Rolle innerhalb der Gesamtstrategie des Konzerns in Abhängigkeit des ökonomischen Entwicklungsstands determiniert werden kann (vgl. Birkinshaw, 1997, S.210). LMEs hingegen favorisieren vor allem eine Ausweitung der Produktionskapazitäten im Sinne einer ‚verlängerten Werkbank‘. Zentrales Kriterium ist ergo die Möglichkeit zur schnellen, mengenmäßigen Anpassung von Produktionskapazitäten unter Einhaltung günstiger Arbeitskosten am Satellitenstandort. Dies impliziert eine geringere Autonomie und höhere Anforderungen an die numerische Flexibilitätsgestaltung. Empirisch ersichtlich wird das insbesondere an der Kopplung der mexikanischen an die US-amerikanischen Standorte durch ein festgelegtes Modell der Auftragsvergabe. Deutlich wird ebenso der Fokus auf Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung anhand der reduzierten Fertigungskomplexität in Saltillo mit Konzentration auf ein Produkt.

Maßgabe ist ergo die Erreichung eines größtmöglichen Outputs unter geringstmöglichen Kosten. Insofern lässt sich die Wahl von DMEs als favorisiertem Kooperationspartner von LMEs logisch begründen. Dort herrschen adäquate Gestaltungsfreiheiten für eine schnelle kapazitative Produktionsanpassung durch die weitgehend unilateral steuerbare extern numerische Flexibilitätsdimension, basierend auf den dortigen institutionellen Rahmenbedingungen, wodurch erhebliche Variationen des Fertigungsvolumens erreicht werden können. Dies ist in HMEs kaum möglich und entspricht ebenfalls nicht einer optimalen Ausnutzung der vorhandenen Wettbewerbspotentiale im Rahmen der Entwicklungsrichtung zu einer CME.

An dieser Stelle sollen nicht die zusammengefassten empirischen Ergebnisse aus Teilkapitel 6.5 in Gänze rekapituliert werden. Nichtsdestotrotz wird ersichtlich, dass die Erkenntnisse der vorliegenden Dissertation dazu geeignet sind, praxisnahe Handlungsempfehlungen zur Gestaltung sowohl funktionaler, als auch numerischer Unternehmensflexibilität in Abhängigkeit der jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund strategischer Zielsetzungen eines Konzerns zu geben. Insofern lassen sich zum einen adäquate Konstellationen der Kooperation hinsichtlich nationaler Gegebenheiten auf überregionaler Ebene identifizieren und zum anderen deren lokale Ausgestaltung bezüglich arbeitspolitischer Flexibilitätsinstrumente planen. Dergestalt bildet die Dissertation nicht ausschließlich eine Weiterentwicklung des akademisch-theoretischen Forschungsfelds, sondern gleichermaßen einen praxisrelevanten, arbeitspolitischen Leitfaden zur unternehmerischen Flexibilitätsgestaltung in einem globalisierten, internationalen Kontext. Dies muss jedoch vor dem Hintergrund der Reichweite der vorliegenden Fallstudie *Management of Cycle* auf Branchen zur Herstellung hochkomplexer Industriegüter eingegrenzt werden. Sinnhafte Überlegungen für denkbare Erweiterungsansätze werden daher im folgenden Abschnitt weiter ausgeführt.

### **7.3) Ausblick: Implikationen für zukünftige Forschungsvorhaben**

Determiniert durch das vorliegende Erkenntnisinteresse, der strukturierten und systematischen Ableitung von Strategien der Unternehmensflexibilität aus institutionellen Rahmenbedingungen, besitzt die analytische Generalisierbarkeit der vorliegenden Erkenntnisse im Sinne deren Erklärungspotentials im Rahmen der Fallstudienforschung Grenzen, die nachfolgend ausgeführt und entsprechend kritisch gewürdigt werden sollen.

Zum ersten sei, wie in Abschnitt 6.5.2 angemerkt wurde, der Betrachtungsfokus der sieben ausgewählten Länder als forschungspraktische Einschränkung zu werten. Obgleich alle vier Modelle (CME, LME, HME, DME) des erweiterten VoC-Ansatzes inhaltlich abgedeckt werden, können zusätzliche Studien nationaler Kontexte einen Wertbeitrag zur Validierung und Verifizierung der Konstrukte leisten. Dies gilt für die integrierten Kategorien zu Entwicklungs- und Schwellenländern, als auch für die Ableitung von Flexibilitätsmustern hinsichtlich der Auswirkungen institutioneller Rahmenbedingungen. Das lässt sich vor allem bezüglich der komplexen

Entwicklungspfade von HMEs und DMEs anführen, da die Modelle der CME und LME des ursprünglichen VoC-Ansatzes bereits umfassend bearbeitet wurden. Dergestalt können zukünftige empirische Studien unter Einbezug weiterer Nationen zur Konkretisierung und wissenschaftlichen Fundierung des makroökonomischen Modellkontinuums beitragen. Durch die Betrachtung von Ländern mit unterschiedlichen ökonomischen Entwicklungsständen und kulturhistorischer Prägung in beide Koordinationsrichtungen der VoC-Modelle können anschließend die in Abschnitt 6.5.2 aufgeführten Kausalketten institutioneller Entwicklung idealtypisch ergänzt und zu Musterprozessen weiterentwickelt werden, sodass deren Vorhersagepotential bezüglich der Entwicklungsdynamiken angereichert wird. Dadurch können konkrete Prognosen im Sinne der Pfadabhängigkeiten auf makroökonomischer Ebene getroffen werden, was wiederum einen praktischen Nutzen für die mikroökonomische Unternehmensführung nach sich ziehen kann. Das bedeutet, dass sich hieraus strategische Überlegungen zur Gestaltung von Netzwerkstrukturen und Lokalisierung von Standorten unter Berücksichtigung spezifischer extern funktionaler Zielsetzungen ableiten lassen.

Grundlegend wurde der Fokus im Rahmen der vorliegenden Dissertation auf Instrumente der numerischen Flexibilitätsdimensionen gerichtet, sodass hier insbesondere intern funktionale Maßnahmen primär der Darstellung von systemischen Wechselwirkungen dienen. In diesem Rahmen wurden ergo Gestaltungsfaktoren der Arbeitsorganisation oder betrieblichen Aus- und Weiterbildung lediglich verkürzt mit in die Analyse einbezogen. Hintergrund dessen ist, dass diese Themenfelder eigenständige Forschungsgebiete darstellen. Dergestalt besteht hier weiteres Potential für zukünftige Forschungsvorhaben hinsichtlich einer dezidierten Ausarbeitung von Arbeitsorganisationssystemen und Qualifikationsmaßnahmen sowie deren Wechselwirkungen im Rahmen betrieblicher Flexibilitätsstrategien in unterschiedlichen nationalen Kontexten. Dies fällt primär in den Kompetenzbereich der *Arbeitswissenschaften*. Es konnte hingegen aufgezeigt werden, dass intern funktionale Flexibilitätsmaßnahmen komplementär zur numerischen Ausrichtung wirken, sodass die hier herausgearbeiteten Grundmuster auch weiterhin Gültigkeit besitzen sollten. Angelehnt an die strategischen Implikationen zur funktionalen Gestaltung der Unternehmensflexibilität bedeutet dieser Punkt eine weitere, qualitative Anreicherung des Prognosepotentials des Modellansatzes. Während numerische Maßnahmen prinzipiell den Umgang mit bestehenden Humanressourcen fokussieren, bzw. auch deren Bezug über externe Kanäle, dient eine erhöhte institutionelle Vorhersagequalität im Rahmen der intern funktionalen Dimension ebenfalls der Ableitung langfristiger Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten des Personals innerhalb eines Unternehmens. Dies wiederum trägt mitunter zur Fundierung einer dauerhaften Entwicklungsperspektive und Positionierung von Standorten innerhalb eines Netzwerkverbunds bei, hinsichtlich der Eruiierung qualitativer Möglichkeitsräume zur strategischen Produktpositionierung, Variantenvielfalt und Komplexitätsbeherrschung, als auch für zukünftige Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zur globalen Marktbedienung oder lokalen Produktpassung. Basis dessen ist die Qualität der Ausbildung des verfügbaren Personals vor Ort, welche wiederum durch die institutionellen Gege-

benheiten determiniert wird. Insofern trägt eine arbeitswissenschaftliche Vertiefung des erweiterten VoC-Modells zur sinnhaften Weiterentwicklung des Ansatzes und Konkretisierung praxisrelevanter Handlungsempfehlungen bei.

Ebenfalls ist eine detailliertere Analyse der extern funktionalen Flexibilitätsgestaltung interessant, welche hier auf das Netzwerk innerhalb des Konzernverbunds begrenzt wurde. Das lässt sich mit dem Forschungskontext, als auch praktischen Restriktionen des Informationszugangs begründen. Vielmehr können unternehmerische Einstellungen und rechtliche Möglichkeiten für Outsourcingaktivitäten, bzw. die betriebliche Auswahl von Kernaufgaben und dementsprechend strategische Positionierung von Unternehmen, einen deutlichen Effekt auf die Nutzung von Flexibilitätsinstrumenten der restlichen Dimensionen besitzen, wie in Abschnitt 2.2.2 theoretisch diskutiert wurde. Hierdurch können zusätzliche Argumentationsketten oder Erklärungsansätze bezüglich der unternehmerischen Flexibilitätssteuerung herausgearbeitet werden. Dafür sind allerdings tiefere Einblicke in Strategieprozesse notwendig, die zumeist vor dem Hintergrund des Wettbewerbs der Geheimhaltung unterliegen. Nichtsdestoweniger kann hierbei eine retrospektive Analyse in einer Zeitreihenstudie weitere Erkenntnisse liefern. Eine solche Betrachtung hätte jedoch den Rahmen der vorliegenden Dissertation deutlich gesprengt. Thematisch lässt sich eine derartige Analyse in den Forschungskomplex der *Wertschöpfungsketten* einordnen. Diese Aspekte stellen das Bindeglied praxisrelevanter Empfehlungen dar, resultierend aus den aufgeführten Forschungsfeldern der letzten beiden Absätze. Es handelt sich ergo um die Betrachtung primär unternehmenspraktischer Untersuchungen zur tatsächlichen Nutzbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse zur Netzwerkgestaltung. Dabei können Fragen sowohl zur funktionalen Positionierung von Standorten innerhalb einer Verbundstruktur vor dem Hintergrund handelsrechtlicher oder technologischer Beschränkungen, als auch bezüglich der Etablierung lokaler Lieferantennetzwerke adressiert werden. Beide Dimensionen, die überregionale, bzw. globale sowie die lokale, lassen sich nicht völlig losgelöst voneinander betrachten und bedingen ganzheitlich die Positionierung und funktionale Beziehungsgestaltung eines Standorts innerhalb des Konzernnetzwerks. Ergo richtet sich diese Möglichkeit zukünftiger Studien weniger auf die Weiterentwicklung des erweiterten VoC-Ansatzes solitär, als vielmehr auf die Konkretisierung der extern funktionalen Dimension des Modells zur Unternehmensflexibilität vor dem Hintergrund spezifischer nationaler Gegebenheiten, sodass eine strukturlogische Vertiefung der Kombination beider Ansätze angestrebt wird.

Insbesondere im Kontext der konkreten Gestaltung von Flexibilitätsstrategien ist ebenso der Vergleich zwischen unterschiedlichen Branchen und Industriezweigen interessant. Dabei können divergierende institutionelle Konstellationen innerhalb eines nationalen Kontexts auftreten, welche dementsprechend die steuerungspolitischen Rahmenbedingungen für Unternehmen verändern. Dies wird beispielsweise an den branchenabhängigen, gesetzlichen Regelungen in Indien ersichtlich, den unterschiedlich starken Ausprägungen informeller Beschäftigung bezüglich der Zusammensetzung von Belegschaften sowie deren rechtlichen Status, der durchschnittlichen Unternehmensgröße, als auch der Präsenz und Machtstellung von Institutionen der Arbeitnehmervertretung wie Gewerkschaften oder Betriebsräten im Branchenver-

gleich. Letztere divergieren beispielsweise stark in Brasilien aufgrund der dortigen Dezentralisierung des Systems industrieller Beziehungen. Eine solche empirische Vielfalt kann im Rahmen der vorliegenden Dissertation lediglich ansatzweise abgebildet werden. Die theoretischen Grundlagen der institutionellen Effekte wurden jedoch ausführlich diskutiert. Ergo kann eine Analyse verschiedener Branchen möglicherweise Erkenntnisse zu Bandbreiten, bzw. Variationen der Nutzung von Flexibilitätsstrategien innerhalb nationaler Kontexte liefern. Dies impliziert ergo keine inter-, sondern eine intranationale Betrachtung der Thematik als weiterführende Detailebene. Mithilfe dieses Ansatzes für zukünftige Forschungsprojekte lässt sich insbesondere die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse erhöhen, vor dem Hintergrund des Fokus auf die Automobilindustrie der vorliegenden Dissertation, welche spezifische Anforderungen an die unternehmerische Flexibilitäts- und Netzwerkgestaltung impliziert und tendenziell mit den institutionellen Gegebenheiten und Ansätzen einer CME korrespondiert. Sinnvoll wäre beispielsweise die Betrachtung von eher schnelllebigen Branchen wie der IT-Industrie, welche verstärkt mit den Charakteristika einer LME einhergeht, oder auch der Bekleidungsindustrie, bei der verstärkt ein Fokus auf günstige Arbeitskosten und -konditionen zu erwarten wäre, einhergehend mit den Wettbewerbsvorteilen von HMEs und DMEs und entsprechend divergenten Anforderungen an die institutionellen Systeme. Die Liste möglicher, sinnhafter Beispiele ließe sich an dieser Stelle fortführen.

Insgesamt lassen sich ergo diverse Ansatzpunkte unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen für weiterführende Forschungsvorhaben identifizieren, welche insbesondere dazu geeignet sind, die Verbindung zwischen institutionellen Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten, bzw. der praktischen Nutzung von betrieblichen Instrumenten der Flexibilitätssteuerung weiter zu entwickeln. Die vorliegende Dissertation bildet dafür die wissenschaftlich fundierte Grundlage mittels des hier entwickelten, ganzheitlichen Erklärungsmodells eines *erweiterten, dynamisierten VoC-Ansatzes*.





---

## Literaturverzeichnis

- Abel, J.; Ittermann, P. & Wannöffel, M. (2001). *Alte und neue Arenen der industriellen Beziehungen – Resümee und Ausblick*. Zugriff am 08.08.2015 [http://134.147.141.194/pdf/publ-2001\\_jp\\_pi\\_mw\\_alteuneuearenen.pdf](http://134.147.141.194/pdf/publ-2001_jp_pi_mw_alteuneuearenen.pdf)
- Abraham, K. G. & Houseman, S. N. (2013). *Short-Time Compensation as a Tool to Mitigate Job Loss? Evidence on the U.S. Experience during the Recent Recession*. Upjohn Institute Working Paper (12-181). Kalamazoo: Upjohn Institute for Employment Research.
- Acemoglu, D. & Autor, D. (2010). *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*. NBER Working Paper (16082). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Acharya, R. C. & Keller, W. (2007). *Technology Transfer through Imports*. NBER Working Paper (13086). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Achtenhagen, C.; von der Sahl, J. W. & Kurz, S. (2013). *Fachkräfte sichern – Flexible Arbeitszeitmodelle*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Ackermann, K.-F. (2008). *Flexible Beschäftigungsformen und flexible Arbeitszeitgestaltung in Deutschland im Spannungsfeld von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen*. Stuttgart: ISPA consult GmbH.
- Adaman, F.; Buğra, A. & Insel, A. (2009). Societal Context of Labor Union Strategy – The Case of Turkey. *Labor Studies Journal*, 34/2, 168-188.
- Addison, J. T. & Teixeira, P. (2001). *The Economics of Employment Protection*. IZA Discussion Paper (381). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Adhikari, D. R. (2005). *National Factors and Employment Relations in Japan*. Kirtipur: Tribhuvan University.
- Aghion, P.; Algan, Y. & Cahuc, P. (2008). *Can Policy Interact with Culture? Minimum Wage and the Quality of Labor Relations*. NBER Working Paper (14327). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Aghion, P.; Burgess, R.; Redding, S. J. & Zilibotti, F. (2003). *The Unequal Effects of Liberalization: Theory and Evidence from India*. Zugriff am 04.07.2015 <http://sticerd.lse.ac.uk/dps/eid2003/Redding.pdf>
- Aghion, P.; Burgess, R.; Redding, S. J. & Zilibotti, F. (2008). The Unequal Effects of Liberalization: Evidence from Dismantling the License Raj in India. *American Economic Review*, 98/4, 1397-1412.

- Ahlering, B. & Deakin, S. (2006). *Labour Regulation, Corporate Governance and Legal Origin: A Case Of Institutional Complementarity?*. ECGI Working Paper in Law (72/2006). Brussels: European Corporate Governance Institute.
- Ahsan, A. & Pagés, C. (2008). *Are All Labor Regulations Equal? Evidence from Indian Manufacturing*. IZA Discussion Paper (3394). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Aidt, T. & Tzannatos, Z. (2002). *Unions and Collective Bargaining – Economic Effects in a Global Environment*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Aiyar, S.; Duval, R.; Puy, D.; Wu, Y. & Zhang, L. (2013). *Growth Slowdowns and the Middle-Income Trap*. IMF Working Paper (WP/13/71). Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Akremiti, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 265-282). Wiesbaden: Springer VS.
- Albornoz, F.; Cole, M. A.; Elliott, R. J. R. & Ercolani, M. G. (2008). *In Search of Environmental Spillovers*. Zugriff am 07.01.2015 [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1121916](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1121916)
- Allison, G. & Zelikow, P. (2004). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. In R. K. Yin (Ed.), *The Case Study Anthology* (p. 13-24). Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Almeida, R.; Behrman, J. & Robalino (2012). Introduction. In R. Almeida, J. Behrman & D. Robalina (Eds.), *The Right Skills for the Job? Rethinking Training Policies for Workers* (p. 1-10). Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Almeida, R. & Cho, Y. (2012). Employer-Provided Training: Patterns and Incentives for Building Skills for Higher Productivity. In R. Almeida, J. Behrman & D. Robalina (Eds.), *The Right Skills for the Job? Rethinking Training Policies for Workers* (p. 105-132). Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Alston, L. J.; Mueller, B.; Melo, M. A. & Pereira, C. (2010). *The Political Economy of Productivity in Brazil*. IDB Working Paper (IDB-WP-104). Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Altun, U. (2005). *Arbeitszeitflexibilisierung in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie und die Verbandsstrategien – Eine vergleichende Analyse der arbeitszeitpolitischen Strategien des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall und der Industriegewerkschaft Metall*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Kassel.
- Amable, B. (2003). *The Diversity of Modern Capitalism*. New York: Oxford University Press.

- 
- Amable, B. & Azizi, K. (2011). *Varieties of Capitalism and Varieties of Macroeconomic Policy – Are Some Economies More Procyclical Than Others?*. MPIfG Discussion Paper (11/6). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Amable, B.; Demmou, L. & Gatti, D. (2007). *Employment Performance and Institutions: New Answers to an Old Question*. IZA Discussion Paper (2731). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Anderson, J. E. (2010). *The Gravity Model*. NBER Working Paper (16576). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Anderson, K. M. & Hassel, A. (2008). *Pathways of Change in CMEs – Training Regimes in Germany and the Netherlands*. Working Paper (17/2008). Berlin: Hertie School of Governance.
- Anderson, T.; Kairys, K. & Wiseman, M. (2013). *Activation and reform in the United States: What time has told*. Unpublished manuscript, George Washington University.
- Andrews, D. & Cingano, F. (2012). *Public Policy and Resource Allocation: Evidence from Firms in OECD Countries*. Economics Department Working Papers (996). Paris: OECD.
- Andriese, E. (2014). *Regional Varieties of Capitalism in Southeast Asia*. Asia Research Centre Working Paper (175). Perth: Murdoch University.
- Anshuman, V. R. & Sinha, N. (2014). *Power Struggles, Tunneling Incentives, and Investment Efficiency in Diversified Business Groups*. Working Paper Series (751). Calcutta: Indian Institute of Management.
- Appleyard, M. M.; Hatch, N. W. & Mowery, D. C. (2002). Managing the Development and Transfer of Process Technologies in the Semiconductor Manufacturing. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 183-207). Oxford: Oxford University Press.
- Argote, L. & Darr, E. (2002). Repositories of Knowledge in Franchise Organizations: Individual, Structural, and Technological. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 51-68). Oxford: Oxford University Press.
- Armour, J.; Deakin, S.; Lele, P. & Siems, M. M. (2009). *How Do Legal Rules Evolve? Evidence From a Cross-Country Comparison of Shareholder, Creditor and Worker Protection*. ECGI Law Working Paper (129/2009). Brussels: European Corporate Governance Institute.
- Arpaia, A.; Curci, N.; Meyermans, E.; Peschner, J. & Pierini, F. (2010). *Short time working arrangements as response to cyclical fluctuations*. Occasional Papers (64). Brussels: European Commission.
- Asian Legal Information Institute (2006). *Labor Union Act 1949 – Act No. 174 of 1949*. Zugriff am 27.08.2014 <http://www.asianlii.org/jp/laws//lua1949an174o1949199>

- Assumpção-Rodrigues, M. M. (2014). Inequality, Inclusion & Democracy in Brazil: Origin & Evolution of Education to Employment Policy. *International Interdisciplinary Journal of Scientific Research*, 1/2, 1-12.
- Atteslander, P. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (12. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 3(1), 385-405.
- Aubert, J.-E.; Dahlmann, C.; Dubarle, P.; Kuznetsov, Y.; Rischard, J.-F. & White, J. (2010a). Overview – Innovation Policy: A Guide for Developing Countries. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 1-24). Washington, D.C.: The World Bank.
- Aubert, J.-E.; Gaudin, T. & Dahlmann, C. (2010b). How to Promote Innovation: Policy Principles. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 53-70). Washington, D.C.: The World Bank.
- Auer, P. (2007). *In search of optimal labour market institutions*. Economic and Labour Market Paper (2007/3). Geneva: International Labour Market Organization.
- Auer, P.; Efendioğlu, Ü. & Leschke, J. (2008). *Active labour market policies around the world – Coping with the consequences of globalization* (2<sup>nd</sup> ed.). Geneva: International Labour Office.
- Autor, D. H.; Kerr, W. R. & Kugler, A. D. (2007). Does Employment Protection reduce Productivity? Evidence from US States. *The Economic Journal*, 117, 189-217.
- Baboš, P. (2010). Varieties of capitalism in central and eastern Europe: measuring the co-ordination index of a national economy. *SEER Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 4/2010, 439-458.
- Baccaro, L. & Howell, C. (2011). A Common Neoliberal Trajectory: The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism. *Politics & Society*, 39(4), 521-563.
- Baker & McKenzie (2012). *Overview of Labor & Employment Law in Latin America*. Chicago: Baker & McKenzie international.
- Bakir, E.; Tasiran, A. C. & Taymaz, E. (2009). *Quality of work and employment, industrial relations and restructuring in Turkey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Baldwin, R. & Venables, A. (2010). *Spiders and Snakes: Offshoring and Agglomeration in the Global Economy*. NBER Working Paper (16611). Cambridge: National Bureau of Economic Research.

- 
- Baldwin, R. (2013). Global supply chains: why they emerged, why they matter, and where they are going. In D.K. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (p. 13-60). Geneva: WTO Publications.
- Ban, C. (2013). *From Cocktail to Dependence: Revisiting the Foundations of Dependent Market Economies*. GEGI Working Paper (3/2013). Boston: Global Economic Governance Initiative.
- Barral, W. O. (2014). *Brazil: Industrial relations profile*. Zugriff am 21.06.2015 <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2014/industrial-relations/brazil-industrial-relations-profile>
- Barrientos, S. (2011). 'Labour chains': analysing the role of labour contractors in global production networks. BWPI Working Paper (153). Manchester: Brooks World Poverty Institute/University of Manchester.
- Barrientos, S.; Gereffi, G. & Rossi, A. (2011). Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150, 319-340.
- Barro, R. J. & Lee, J.-W. (2010). *A New Data Set of Educational Attainment in the World, 1950-2010*. NBER Working Paper (15902). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Bartalevich, D. (2014). *The Institutional Setup in Turkey*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19, 1-18.
- Bassanini, A. & Ernst, E. (2002). Labour market regulation, industrial relations and technological regimes: a tale of comparative advantage. *Industrial and Corporate Change*, 11/3, 391-426.
- Baszenski, N. & Stowasser, S. (2013). Flexibilität in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. In M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 61-76). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bathia, U. S. (2013). The globalization of supply chains – policy challenges for developing countries. In D.K. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (p. 313-328). Geneva: WTO Publications.
- Baur, N. & Blasius, J. (2014). Methoden der empirischen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 41-62). Wiesbaden: Springer VS.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13/4, 544-559.

- Bé, D. (2008). A report on the European Commission initiative for a European framework for transnational collective bargaining. In K. Papadakis (Ed.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?* (p. 221-235). Geneva: International Institute for Labour Studies/International Labour Office.
- Beckert, J. (2006). Wer zähmt den Kapitalismus? In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 425-442). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Beermann, B. & Brenscheidt, F. (2008). *Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen* (3. Aufl.). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua).
- Begger, M.; Leifhelm, B. & Lennings, F. (2013). (Arbeitszeit-)Flexibilität in der Praxis – Mit und ohne Zeitkonto. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung*, 218, 26-31.
- Bell, D. N. F. & Blanchflower, D. G. (2011). The crisis, policy reactions and attitudes to globalization and jobs. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (p. 85-118). Geneva: ILO Publications & WTO Publications.
- Bellers, J. (2009). Globalisierung. In J. Bellers & P. Javadi (Hrsg.), *Export Global*. Bonn u.a.O.: Scientia Bonnensis.
- Bellmann, L.; Crimmann, A. & Evers, K. (2013). Betriebliche Dynamik und Flexibilisierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. In M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 43-60). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ben Salem, M.; Bensidoun, I. & Pelek, S. (2011). *Informal Employment in Turkey: An Overview*. Working Paper (138-2). Noisy-le-Grand Cedex: Centre d'Études de l'emploi.
- Bercusson, B. (2008). Implementation and monitoring of cross-border agreements: The potential role of cross-border collective industrial action. In K. Papadakis (Ed.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?* (p. 131-157). Geneva: International Institute for Labour Studies/International Labour Office.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4<sup>th</sup> ed.). Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Allyn & Bacon.
- Berg, P. (2008). Working time flexibility in the German employment relations system: implications for Germany and lessons for the United States. *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 15/2, 133-150.
- Berger, S.; Kurz, C.; Sturgeon, T.; Voskamp, U. & Wittke, V. (2001). Globalization, Production Networks, and National Models of Capitalism – On the Possibilities of New Productive Systems and Institutional Diversity in an Enlarging Europe. *SOFI-Mitteilungen*, 29/2001, 59-72.

- 
- Bergmann, J. R. (2012). Ethnomethodologie. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 118-135). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Bernal-Verdugo, L. E.; Furceri, D. & Guillaume, D. (2012). *Labor Market Flexibility and Unemployment: New Empirical Evidence of Static and Dynamic Effects*. IMF Working Paper (WP/12/64). Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Bernard, H. (2000). *Unternehmensflexibilität – Analyse und Bewertung in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden: Gabler / Springer VS.
- Bertrand, M.; Mehta, P. & Mullainathan, S. (2000). *Ferretting Out Tunneling: AN Application to Indian Business Groups*. NBER Working Paper (7952). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Besley, T. & Burgess, R. (2004). *Can Labour Regulation Hinder Economic Performance? Evidence from India*. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(1), 91-134.
- Betcherman, G. (2014). *Labor Market Regulations – What Do We Know about Their Impacts in Developing Countries?*. Policy Research Working Paper (6819). Washington, D.C.: The World Bank.
- Bhattacharjea, A. (2006). *Labour Market Regulation and Industrial Performance in India: A Critical Review of the Empirical Evidence*. Working Paper (141). Dehli: Centre for Development Economics / University of Dehli.
- Bhattacharjea, A. (2009). The Effects of Employment Protection Legislation on Indian Manufacturing. *Economic and Political Weekly*, XLIV(22), 55-62.
- Biavaschi, C.; Eichhorst, W.; Giulietti, C.; Kendzia, M. J.; Muravyev, A.; Pieters, J.; Rodríguez-Planas, N.; Schmidt, R. & Zimmermann, K. F. (2012). *Youth Unemployment and Vocational Training*. IZA Discussion Paper (6890). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Bieling, H.-J. (2011). *Varieties of Capitalism, Regulationstheorie und neogramscianische IPÖ – komplementäre oder gegensätzliche Perspektiven des globalisierten Kapitalismus?*. Discussion Paper (1868-4947/23). Hamburg: Zentrum für Ökonomische und Soziologische Studien.
- Bino, P. (2014). *India: Industrial relations profile*. Zugriff am 21.06.2015 [http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/india\\_4.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/india_4.htm)
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. *Strategic Management Journal*, 18/3, 207-229.
- Birkinshaw, J. & Fry, N. (1998). Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. *Sloan Management Review*, Spring 1998, 51-61.

- Bispinck, R. (2005). Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. *WSI Mitteilungen*, 6/2005, 301-307.
- Bizberg, I. (2014). *Types of capitalism in Latin America*. *Revue Interventions économiques* (49). Zugriff am 04.06.2015 <http://interventionseconomiques.revues.org/1772>
- Black, B. S.; de Carvalho, A. G. & Gorga, É. (2010). Corporate Governance in Brazil. *Emerging Markets Review*, 11(2010), 21-38.
- Black, B. S.; de Carvalho, A. G. & Sampaio, J. O. (2012). *The Evolution of Corporate Governance in Brazil*. Law and Economics Research Paper (12-22). Chicago: Northwestern University School of Law.
- Blanchard, O. & Philippon, T. (2006). *The Quality of Labor Relations and Unemployment*. NYU Working Paper (FIN-06-038). New York: New York University.
- Blinder, A. S. (2006). Offshoring: The Next Industrial Revolution?. *Foreign Affairs*, 85/2, 113-128.
- Block, R. N. & Berg, P. (2003). Collective Bargaining in Context – Comparing the United States and Europe. In R. N. Block (Ed.), *Bargaining for Competitiveness: Law, Research, and Case Studies* (p. 1-12). Kalamazoo (Michigan): W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Blyde, J.; Iberti, G. & Moreira, M. M. (2009). *Integration, Resources Reallocation and Productivity: The Cases of Brazil and Chile*. IDB Working Paper (IDB-WP-144). Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2012). *Mitbestimmung – eine gute Sache – Alles über die Mitbestimmung und ihre rechtlichen Grundlagen*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2011). *Familienbewusste Arbeitszeiten – Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen* (2. Aufl.). Rostock: Publikationsversand der Bundesregierung.
- Boemke, B. (2013). Rechtliche Rahmenbedingungen der Flexibilisierung von Zeitarbeit. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 153-170). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Boeri, T. & Bruecker, H. (2011). *Short-Time Work Benefits Revisited: Some Lessons from the Great Recession*. IZA Discussion Paper (5635). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Boeri, T.; Helppie, B. & Macis, M. (2008). *Labor Regulations in Developing Countries: A Review of the Evidence and Directions for Future Research*. Social Protection & Labor Discussion Paper (0833). Washington, D.C.: The World Bank.



- 
- Bogedan, C.; Brehmer, W. & Herzog-Stein, A. (2009). *Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise – Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2009*. WSI-Report (01/Dezember 2009). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung/Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI).
- Bogner, A.; Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bohle, D. & Greskovits, B. (2007). Neoliberalism, Embedded Neoliberalism and Neocorporatism: Towards Transnational Capitalism in Central-Eastern Europe. *West European Politics*, 30/3, 443-466.
- Böhm, J.; Sonderegger, S. & Lass, B. (2010). *Handbuch „Flexible Arbeitszeitmodelle“ – Mehr Spielraum für Vereinbarkeit im Unternehmen*. Wien: Frauenabteilung der Stadt Wien.
- Bohnsack, R. (2012). Gruppendiskussion. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 369-384). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Boisard, P.; Cartron, D.; Gollac, M. & Valeyre, A. (2003). *Time and work: duration of work*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Boix, C. (2011). Redistribution policies in a globalized world. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (p. 261-296). Geneva: ILO Publications & WTO Publications.
- Bonoli, G. (2010). The political economy of active labour market policy. Working Paper on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe (01/2010). Edinburgh: PUDIAC.
- Boreham, P. (2001). *Trade Unions, Industrial Relations and Economic Policy Institutions: The Implications for Unemployment in the OECD Countries*. Occasional Paper (12). Strathclyde: University of Strathclyde.
- Bornewasser, M. & Zülch, G. (2013). Flexibilisierung der Arbeit als Anpassungsstrategie von Betrieben und Arbeitnehmern. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 17-39). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Börsch, A. (2007). Institutional Variation and Coordination Patterns in CMEs: Swiss and German Corporate Governance in Comparison. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 173-194). New York: Oxford University Press.
- Bosch, G. & Weinkopf, C. (2015). Revitalisierung der Tarifpolitik durch den gesetzlichen Mindestlohn?. *Industrielle Beziehungen*, 22(3-4), 305-324.

- Botelho, F. & Ponczek, V. (2006). *Segmentation in the Brazilian Labor Market*. Zugriff am 22.08.2015 <http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A020.pdf>
- Botero, J. C.; Djankov, S.; La Porta, R.; Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (2004). The Regulation of Labor. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(4), 1339-1382.
- Boyer, R. (1994). Do labour institutions matter for economic development? A "regulation" approach for the OECD and Latin America with an extension to Asia. In G. Rodgers (Ed.), *Workers, institutions and economic growth in Asia* (p. 25-112). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Boyer, R. (2005). *How and Why Capitalisms Differ*. MPIfG Discussion Paper (05/4). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Boyer, R. (2006). What Is the Future for Codetermination and Corporate Governance in Germany? In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 135-157). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Boyer, R. (2008). How Could India Thrive in the New World Economy?. *The India Economy Review*, Sept. 08, 34-43.
- Brada, J. C. & Signorelli, M. (2012). Comparing Labor Market Performance: Some Stylized Facts and Key Findings. *Comparative Economic Studies*, 54, 231-250.
- Bredgaard, T. & Larsen, F. (2010). *External and internal flexicurity*. Discussion Paper for IIRA European Congress 2010. Copenhagen: Centre for Labour Market Research (CARMA)/Aalborg University.
- Brenzel, H.; Eglmaier, A.; Kubis, A.; Moczall, A.; Wagner, S. & Woitschig, C. (2013). *Neueinstellungen in Teilzeit – Betriebe wie Beschäftigte können profitieren*. IAB-Kurzbericht (19/2013). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Bril-Mascarenhas, T. (2015). In Search of the Latin American Variety of Capitalism. *Journal of the Brazilian Political Science Association*, (2015) 9/1, 159-163.
- Brown, D. K. (2007). *Globalization and Employment Conditions Study*. Social Protection Discussion Paper (0708). Washington, D.C.: The World Bank.
- Brown, R. C. (2014). *United States: Industrial relations profile*. Zugriff am 20.06.2015 [http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/usa\\_3.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/usa_3.htm)
- Brumberg, C. (1994). *Zeitliche Flexibilisierung im Industriebetrieb – Analyse und Ansätze zum Abbau organisatorischer und verhaltensbedingter Restriktionen*. Wiesbaden: Gabler Verlag/Deutscher Universitäts-Verlag.

- 
- Bryant-Rubio, M. (2005). *TV Azteca: A Case Study of Corporate Governance in Mexico*. New York: The Trustees of Columbia University.
- Budd, J. W. (2013). *Neue Organisations- und Beschäftigungskonzepte – Arbeitsbeziehungen im Fokus*. WSI-Mitteilungen (6/2013). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bude, H. (2012). Die Kunst der Interpretation. Dokumenten- und Aktenanalyse. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 569-578). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Budzinski, O. & Kerber, W. (2003). Megafusionen, Wettbewerb und Globalisierung. In H.D. Barbier, R. Klump, C. Watrin & H.F. Wünsche (Hrsg.), *Zukunft der sozialen Marktwirtschaft* (Bd. 5). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Buera, F. J. (2006). *Non-parametric Identification and Testable Implications of the Roy-Model*. Zugriff am 31.01.2015 <http://www.econ.ucla.edu/fjbuera/papers/royext20070204.pdf>
- Bulutay, T. & Taştı, E. (2004). *Informal Sector in the Turkish Labour Market*. Discussion Paper (2004/22). Ankara: Turkish Economic Association.
- Bundesagentur für Arbeit (2010). *Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Arbeitsmarktberichterstattung: Jahresrückblick 2009*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (2014). *Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen*. Arbeitsmarktberichterstattung (Juli 2014). Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesministerium der Justiz (2013). *Gesetz zur Regelung der Arbeitnehmerüberlassung (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz – AÜG)*. Zugriff am 09.09.2014 [http://gesetze-im-internet.de/bundesrecht/a\\_g/gesamt.pdf](http://gesetze-im-internet.de/bundesrecht/a_g/gesamt.pdf)
- Burdett, K. & Mortensen, D. T. (1998). Wage Differentials, Employer Size, and Unemployment. *International Economic Review*, 39/2, 257-273.
- Busch, A. (2011). *Wirtschaftsmacht Brasilien*. München: Carl Hanser Verlag.
- Busemeyer, M. R. & Iversen, T. (2011). Collective Skill Systems, Wage Bargaining, and Labor Market Stratification. In M. R. Busemeyer & C. Trampusch (Eds.), *The Political Economy of Collective Skill Formation* (p. 205-233). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Caballero, R. J.; Cowan, K. N.; Engel, E. M. R. A. & Micco, A. (2004). *Effective Labor Regulation and Microeconomic Flexibility*. NBER Working Paper (10744). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Cahuc, P. (2014). *Short-time work compensations and employment – Temporary government schemes can have a positive economic effect*. IZA World of Labor (2014/11). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.

- Cahuc, P. & Postel-Vinay, F. (2002). Temporary jobs, employment protection and labor market performance. *Labour Economics*, 9(2002), 63-91.
- Caliskan, N. & Icke, T. (2011). Turkish Corporate Governance Principles And Its Implications For ISE Corporate Governance Index Companies. *Journal of Accounting and Finance*, 11(1)2011, 60-75.
- Calmfors, L. & Driffill, J. (1988). Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance. *Economic Policy*, 3/6, 13-61.
- Calmfors, L. (1993). Centralisation of Wage Bargaining and Macroeconomic Performance: A Survey. *OECD Economic Studies*, 21, 161-191.
- Callaghan, H. (2012). *Economic Nationalism, Network-based Coordination, and the Market for Corporate Control – Motives for Political Resistance to Foreign Takeovers*. MPIfG Discussion Paper (12/10). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Campioni, P. & Andrade, T. G. F. (2015). *Government authorizes reduction of working hours and wages to contain costs and job cuts in Brazil*. Zugriff am 21.12.2015 [http://www.apdata.com/upload/file/LegalHR\\_Ed2\\_Government\\_reduces\\_hours\\_and\\_salary.pdf](http://www.apdata.com/upload/file/LegalHR_Ed2_Government_reduces_hours_and_salary.pdf)
- Card, D. (2001a). The Effect of Unions on Wage Inequality in the U.S. Labor Market. *Industrial and Labor Relations Review*, 54/2, 296-315.
- Card, D. (2001b). Estimating the Return on Schooling: Progress on Some Persistent Econometric Problems. *Econometrica*, 69/5, 1127-1160.
- Card, D.; Lemieux, T. & Riddell, W. C. (2004). Unions and Wage Inequality. *Journal of Labor Research*, 25/4, 519-559.
- Cardoso, A. (2004). *Industrial Relations, Social Dialogue and Employment in Argentina, Brazil and Mexico*. Geneva: Employment Analysis and Research Unit / International Labour Office.
- Cardoso, A. & Gindin, J. (2009). *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared*. Dialogue Working Paper (5/2009). Geneva: International Labour Office.
- Carneiro, P.; Heckman, J. J. & Vytlacil, E. (2010). *Estimating Marginal Returns to Education*. IZA Discussion Paper (5275). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Carney, M.; Gedajlovic, E. & Yang, X. (2009). Varieties of Asian capitalism: Toward an institutional theory of Asian enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 26/3, 361-380.
- Carney, R. W. (2014). *Varieties of Hierarchical Capitalism: Family and State Market Economies in East Asia*. Canberra: The Australian National University.

- 
- Casper, S. (2001). The Legal Framework for Corporate Governance: The Influence of Contract Law on Company Strategies in Germany and the United States. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 387-416). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Castañeda Ramos, G. (2000). *Corporate Governance in Mexico*. The Latin American Corporate Governance Roundtable (April 2000). São Paulo: OECD Global Corporate Governance Forum; World Bank.
- Cattaneo, O.; Gereffi, G.; Miroudot, S. & Taglioni, D. (2013). *Joining, Upgrading and Being Competitive in Global Value Chains – A Strategic Framework*. Policy Research Working Paper (6406). Washington, D.C.: The World Bank.
- Cazes, S.; Khatiwada, S. & Malo, M. (2012). *Employment Protection and Collective Bargaining: Beyond the deregulation agenda*. Employment Working Paper (133). Geneva: International Labour Office.
- Cedefop (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) (2010). *Die Modernisierung der Berufsbildung: Vierter Bericht zur Berufsbildungsforschung in Europa – Zusammenfassung*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Cedefop (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) (2011). *The impact of vocational education and training on company performance*. Research Paper (19). Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Cedefop (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) (2012). *Sectoral perspectives on the benefits of vocational education and training*. Research Paper (22). Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Chahad, J. P. Z. (2004). *Non-Standard Forms of Labour Contract in the Consolidação das leis do Trabalho (CLT) and the Flexibility of the Brazilian Labour Market*. Geneva: International Labour Office.
- Chakrabarti, R. (2005). Corporate Governance in India – Evolution and Challenges. Zugriff am 15.08.2015 <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan023826.pdf>
- Chakrabarti, R.; Megginson, W. L. & Yadav, P. K. (2007). *Corporate Governance in India*. CFR Working Paper (08-02). Köln: Centre for Financial Research.
- Chen, L.-Y. (2009). *Identification of Structural Dynamic Discrete Choice Models*. Cemmap Working Paper (CWP08/09). London: Institute for Fiscal Studies.
- Chong, A. & López-de-Silanes, F. (2006). *Corporate Governance and Firm Value in Mexico*. Research Department Working Paper (564). Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.

- Christensen, C. (2007). Concentration of ownership, the fall of unions and government legislation in Turkey. *Global Media and Communication*, 3(2), 179-199.
- Coe, D. T.; Helpman, E. & Hoffmaister, A. W. (2008). *International R&D Spillovers and Institutions*. IMF Working Paper (WP/08/104). Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Collings, D. G. (2008). Multinational corporations and industrial relations research: A road less travelled. *International Journal of Management Reviews*, 10/2, 173-193.
- Compa, L. A. (2014). An Overview of Collective Bargaining in the United States. In J. G. Hernández (Ed.), *El Derecho a la negociación colectiva: Monografías de temas laborales* (p. 91-98). Seville: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Compston, H. (2001). Social partnership, welfare state regimes and working time in Europe. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 125-145). London, New York: Routledge.
- Condé, E. S. & Delgado, I. G. (2009). *The Agenda of Difference: State, Varieties of Capitalism, and Economic Governance in Asia and Latin America*. IPSA Discussion Paper (21<sup>st</sup> World Congress of Political Science, Special Session 01, Panel 473). Santiago: International Political Science Association.
- Coriat, B. (2002). The 'Abominable Ohno Production System'. Competences, Monitoring, and Routines in Japanese Production Systems. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 213-243). Oxford: Oxford University Press.
- Costinot, A. & Vogel, J. (2010). Matching and Inequality in the World Economy. *Journal of Political Economy*, 118/4, 747-786.
- Cox, A. (2014). Human resource management in multinational companies. In H. Hasan (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (p. 159-167). Wollongong: Theori.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, London, New Dehli, Singapore: Sage Publications.
- Crimmann, A. & Wießner, F. (2009). *Wirtschafts- und Finanzkrise: Verschneupause dank Kurzarbeit*. IAB-Kurzbericht (14/2009). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Crimmann, A.; Ziegler, K.; Ellguth, P.; Kohaut, S. & Lehmer, F. (2009). *Forschungsbericht zum Thema "Arbeitnehmerüberlassung"*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

- 
- Crouch, C. (2001). Welfare state regimes and industrial relations system – The questionable role of path dependency theory. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 105-124). London, New York: Routledge.
- Crouch, C. (2006). Diversity in Employment Patterns in North-West Europe: A Regional and Sectoral Approach. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 159-179). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Culpepper, P. D. (2001). Employers, Public Policy, and the Politics of Decentralized Cooperation in Germany and France. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 275-306). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Da Costa, I. & Rehfeldt, U. (2008). Transnational collective bargaining at company level: Historical developments. In K. Papadakis (Ed.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?* (p. 43-64). Geneva: International Institute for Labour Studies/International Labour Office.
- Dahlmann, C. (2010). Strengthening the Research and Development Base. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 135-163). Washington, D.C.: The World Bank.
- Dahlmann, C. & Gaudin, T. (2010). Why Promote Innovation? The Key to Economic, Social, and Environmental Progress. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 31-52). Washington, D.C.: The World Bank.
- Damiani, M. (2010). *Labour regulation, corporate governance and varieties of capitalism*. Perugia: University of Perugia.
- Damuri, Y. R. (2012). *International Production Sharing: Insights from Exploratory Network Analysis*. CTEI Working Papers (CTEI-2012-3). Geneva: Centre for Trade and Economic Integration.
- Da Silveira, A. M.; Leal, R. P. C.; Carvalhal-da-Silva, A. L. & Barros, L. A. (2007). *Determinants of Corporate Governance Quality in Brazil: Endogeneity Problems and Robust Estimation*. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD.
- Daskalova, N. & Tomev, L. (2007). Multinational companies in Bulgaria: Impact on labour and social development. In V. Schmidt (Ed.), *Trade Union Responses to Globalization – A review by the Global Union Research Network* (p. 73-83). Geneva: International Labour Office.
- Daskin, M. S.; Snyder, L. V. & Berger, R. T. (2003). *Facility Location in Supply Chain Design*. Working Paper (03-010). Evanston: Northwestern University.

- Davidson, C.; Heyman, F.; Matusz, S.; Sjöholm, F. & Chun Zhu, S. (2010). *Globalization and Imperfect Labor Market Sorting*. IFN Working Paper (856). Stockholm: Research Institute of Industrial Economics.
- Davidson, C.; Matusz, S. J. & Shevchenko, A. (2008). Globalization and Firm Level Adjustment with Imperfect Labor Markets. Zugriff am 18.03.2015 <http://www.msu.edu/~davidso4/ExportDecisionJIE.pdf>
- Davoine, E. & Schroeter, O. (2009). How national are HR-practices of Multinational Companies?. Zugriff am 01.08.2015 <http://regconf.hse.ru/uploads/0e335bdad94adb317b56ec002484c5252e4fc39b.pdf>
- Dawson, J. (2009). Thick Description. In A. J. Mills, G. Eurepos & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research* (S. 942-944). Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington D.C.: Sage Publications.
- De Barros, R. P. & Corseuil, C. H. (2004). The Impact of Regulations on Brazilian Labor Market Performance. In J. J. Heckman & C. Pagés (Eds.), *Law and Employment: Lessons from Latin American and the Caribbean* (p. 273-350). Chicago: University of Chicago Press.
- Deeke, A. (2005). *Kurzarbeit als Instrument betrieblicher Flexibilität. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2003*. IAB Forschungsbericht (12/2005). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- De Ferranti, D.; Perry, G. E.; Gill, I.; Guasch, J. L.; Maloney, W. F.; Sánchez-Páramo, C. & Schady, N. (2003). *Closing the gap in education and technology*. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Degenkolb, N. (2010). *Varieties of Capitalism in Central Eastern Europe – Coordinated, Liberal, or Dependent Market Economies: The Institutional Impact of German Foreign Direct Investment in Hungary*. Budapest: Central European University.
- De la Vega, O. & Schiaffino, M. (2014). *Employment and employee benefits in Mexico: overview*. London: Thomson Reuters.
- DeLong, B. J. (2001). *India Since Independence: An Analytic Growth Narrative*. Zugriff am 28.11.2015 [http://www.researchgate.net/publication/246458096\\_India\\_Since\\_Independence\\_An\\_Analytic\\_Growth\\_Narrative](http://www.researchgate.net/publication/246458096_India_Since_Independence_An_Analytic_Growth_Narrative)
- De Medeiros Redi, M. F.; Peres, C. M. & Benozatti, J. L. (2014). *Employment and employee benefits in Brazil: overview*. London: Thomson Reuters.
- Demir, F. & Erdem, N. (2010). Labor Market Performance after Structural Adjustment in Developing Countries: The Interesting But not so Unique Case of Turkey. In L. K. Valencia & B. J. Hahn (Eds.), *Employment and Labor Issues: Unemployment, Youth Employment and Child Labor* (p. 1-37). Hauppauge (NY): Nova Science Publishers.



- 
- Denner, L. (2008). Qualitative Inhaltsanalyse am Beispiel schulischer Beratungsforschung. In P. Mayring & M. Gläser-Zikuda (Hrsg.), *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (2. Aufl.) (S. 235-254). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Dereli, T. (2012). *Flexicurity and Turkey's new labor act: Problems and prospects*. Istanbul: Işık University.
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2010). *Länderprofil – G-20 Industrie- und Schwellenländer: Mexiko*. Zugriff am 21.06.2015 [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Mexiko.pdf;jsessionid=F4780418FD658E5F6693D9B54EE46646.cae1?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Mexiko.pdf;jsessionid=F4780418FD658E5F6693D9B54EE46646.cae1?__blob=publicationFile)
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2011a). *Länderprofil – G-20 Industrie- und Schwellenländer: Türkei*. Zugriff am 20.06.2015 [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Tuerkei2011.pdf;jsessionid=13351EEB22FFDA1DE2868C21287A9AF2.cae3?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Tuerkei2011.pdf;jsessionid=13351EEB22FFDA1DE2868C21287A9AF2.cae3?__blob=publicationFile)
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2011b). *Länderprofil – G-20 Industrie- und Schwellenländer: Indien*. Zugriff am 21.06.2015 [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Indien.pdf;jsessionid=F4780418FD658E5F6693D9B54EE46646.cae1?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Indien.pdf;jsessionid=F4780418FD658E5F6693D9B54EE46646.cae1?__blob=publicationFile)
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2013a). *Länderprofil – G-20 Industrie- und Schwellenländer: Japan*. Zugriff am 21.06.2015 [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Japan2013.pdf;jsessionid=F4780418FD658E5F6693D9B54EE46646.cae1?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Japan2013.pdf;jsessionid=F4780418FD658E5F6693D9B54EE46646.cae1?__blob=publicationFile)
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2013b). *Datenreport 2013 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Statistisches Bundesamt.
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2014). *Länderprofil – G-20 Industrie- und Schwellenländer: Brasilien*. Zugriff am 21.06.2015 [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Brasilien2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/Brasilien2014.pdf?__blob=publicationFile)
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2015a). *Länderprofil – G-20 Industrie- und Schwellenländer: Vereinigte Staaten*. Zugriff am 20.06.2015 [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/USA2015.pdf;jsessionid=13351EEB22FFDA1DE2868C21287A9AF2.cae3?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/Laenderprofile/USA2015.pdf;jsessionid=13351EEB22FFDA1DE2868C21287A9AF2.cae3?__blob=publicationFile)
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2015b). *Deutsche Wirtschaft im Jahr 2014 in solider Verfassung – Staatshaushalte erzielen Überschuss*. Bonn: Statistisches Bundesamt.
- Dewenter, K.; Novaes, W. & Pettway, R. H. (2001). Visibility versus Complexity in Business Groups: Evidence from Japanese Keiretsu. *The Journal of Business*, 74/1, 79-100.
- Dey, M. S. & Flinn, C. J. (2005). An Equilibrium Model of Health Insurance Provision and Wage Determination. *Econometrica*, 73/2, 571-627.

- Diekmann, A. (2014). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (9. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (2004). *Individuell und flexible – Wettbewerbsfaktor Arbeitszeitgestaltung: Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung*. Berlin, Brüssel: DIHK.
- Dingeldey, I; Schröder, T. & Kathmann, T. (2015). Zum Zusammenhang von prekären Beschäftigungsbedingungen und Interessenvertretung im Dienstleistungssektor. *Industrielle Beziehungen*, 22(3-4), 240-259.
- Dinler, D. Ş. (2013). *Gewerkschaften in der Türkei – Interessenvertretung unter schwersten Bedingungen*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Djankov, S. & Ramalho, R. (2009). Employment laws in developing countries. *Journal of Comparative Economics*, 37(2009), 3-13.
- Döring, N. (2014). Evaluationsforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 167-181). Wiesbaden: Springer VS.
- Döring, N. & Bortz, J. (Hrsg.) (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Dosi, G.; Nelso, R. R. & Winter, S. G. (2002). Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 1-22). Oxford: Oxford University Press.
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, (2011) 42, 582-590.
- Drahokoupil, J. & Myant, M. (2012). International integration, varieties of capitalism, and resilience to crisis in transition economies. *Europe-Asia Studies*, 64/1, 1-33.
- Drahokoupil, J. & Myant, M. (2015). Putting comparative capitalism research in its place: Varieties of capitalism in transition economies. In M. Ebenau, I. Bruff & C. May (Eds.), *New Directions in Comparative Capitalisms Research: Critical and Global Perspectives* (p. 155-171). London: Palgrave Macmillan.
- Driffill, J. (2006). *The Centralization of Wage Bargaining Revisited – What have we learned?* (revised). Seminar Paper of 'Landmarks in the Political Economy of European Integration Revisited' series. Swindon: Economic & Social Research Council.
- Drouin, R.-C. (2008). The role of the ILO in promoting the development of international framework agreements. In K. Papadakis (Ed.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?* (p. 237-263). Geneva: International Institute for Labour Studies/International Labour Office.

- 
- D'Souza, E. (2008). *Labour market institutions in India: Their impact on growth and employment*. ILO Asia-Pacific Working Paper Series. New Dehli: Subregional Office for South Asia / International Labour Organization.
- Dubarle, P. (2010). Supporting Innovators. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 73-105). Washington, D.C.: The World Bank.
- Du Caju, P.; Gautier, E.; Momferatou, D. & Ward-Warmedinger, M. (2008). *Institutional Features of Wage Bargaining in 23 European Countries, the US and Japan*. Working Paper (974). Frankfurt: European Central Bank.
- Dul, J. & Hak, T. (Eds.) (2008). *Case Study Methodology in Business Research* (1<sup>st</sup> ed.). Oxford et al.: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Dummert, S.; Kubis, A.; Leber, U. & Müller, A. (2014). *Betrieblicher Arbeitskräftebedarf 2006-2012*. IAB-Forschungsbericht (3/2014). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Dütsch, M. & Struck, O. (2010). *Interne und externe Flexibilität: Eine Analyse von Personalanpassungsformen anhand des IAB-Betriebspanels 2007*. Working Paper (2). Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.
- Ebbinghaus, B. (2001). When labour and capital collude – The political economy of early retirement in Europe, Japan and the USA. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 76-101). London, New York: Routledge.
- Ebbinghaus, B. & Eichhorst, W. (2007). *Distribution of Responsibility for Social Security and Labour Market Policy – Country Report: Germany*. AIAS Working Paper (07/52). Amsterdam: University of Amsterdam.
- Ebbinghaus, B. & Kittel, B. (2006). Europäische Sozialmodelle à la carte: Gibt es institutionelle Wahlverwandtschaften zwischen Wohlfahrtsstaaten und Arbeitsbeziehungen? In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 223-246). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Ebbinghaus, B. & Manow, P. (2001a). Introduction: studying varieties of welfare capitalism. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 1-24). London, New York: Routledge.
- Ebbinghaus, B. & Manow, P. (2001b). Varieties of welfare capitalism – An outlook on future directions of research. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 304-315). London, New York: Routledge.

- Ebisui, M. (2012). *Non-standard workers: Good practices of social dialogue and collective bargaining*. Dialogue Working Paper (36). Geneva: International Labour Office.
- Eckstein, Z. & van den Berg, G. J. (2007). Empirical labor search: A survey. *Journal of Econometrics*, 136, 531-564.
- Edwards, T.; Edwards, P.; Ferner, A.; Marginson, P. & Tregaskis, O. (2009). *Multinational Companies and the Diffusion of Employment Practices from Outside the Country of Origin: Explaining Variation across Firms*. Coventry: University of Warwick.
- Eichhorst, W. (2013). *Der europäische Arbeitsmarkt – Erfolg durch Flexibilität und Mobilität – Erfolg durch Reform: Das deutsche Jobwunder*. Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
- Eichhorst, W. & Marx, P. (2009). *Reforming German Labor Market Institutions: A Dual Path to Flexibility*. Discussion Paper (4100). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Eichhorst, W.; Marx, P. & Pastore, J. (2011). *The Use of Flexible Measures to Cope with Economic Crisis in Germany and Brazil*. IZA Discussion Paper (6137). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Eichhorst, W. & Tobsch, V. (2014). *Flexible Arbeitswelten*. IZA Research Report (59). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Eifler, S. (2014). Experiment. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 195-209). Wiesbaden: Springer VS.
- EIU (The Economist Intelligence Unit) (2014). *What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization – Evolution of Work and the Worker*. New York: The Economist Intelligence Unit.
- Ellguth, P.; Gerner, H.-D. & Zapf, I. (2013). *Flexibilität für Betriebe und Beschäftigte – Vielfalt und Dynamik bei den Arbeitszeitkonten*. IAB-Kurzbericht (3/2013). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Elms, D. K. (2013). Views of GVC operators. In D.K. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (p. 161-169). Geneva: WTO Publications.
- Erdoğdu, S. (2007). The labour platform: An alliance of trade unions in Turkey. In V. Schmidt (Ed.), *Trade Union Responses to Globalization – A review by the Global Union Research Network* (p. 153-164). Geneva: International Labour Office.
- Ernst, S. (2014). Literarische Quellen und persönliche Dokumente. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 829-840). Wiesbaden: Springer VS.

- 
- Estevez-Abe, M. (2001). The forgotten link – The financial regulation of Japanese pension funds in comparative perspective. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 190-214). London, New York: Routledge.
- Estevez-Abe, M.; Iversen, T. & Soskice, D. (2001). Social Protection and the Formation of Skills A Reinterpretation of the Welfare State. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 145-183). Oxford, New York: Oxford University Press.
- ETUC (European Trade Union Confederation) (2009). *Arbeitszeit im Metallsektor in Europa*. Brüssel: European Trade Union Confederation.
- ETUC (European Trade Union Confederation) (2010). *Turkish trade unions and industrial relations*. Brüssel: International Trade Union House (ITUH).
- Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2013). *Industrial relations and working conditions developments in Europe 2012*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- European Commission (2009). *Entrepreneurship in Vocational Education and Training – Final report of the Expert Group*. Brussels: European Commission.
- European Commission (2013). *Industrial Relations in Europe 2012*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fahlbeck, R. (1994). The Demise of Collective Bargaining in the USA: Reflections on the Un-American Character of American Labor Law. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 15/2, 307-334.
- Fairris, D. (2006). *What Do Unions Do in Mexico?*. Mexico City: V Congreso Nacional AMET 2006 Trabajo y Restructuración: Los Retos del Nuevo Siglo.
- Fajgelbaum, P. D.; Grossman, G. M. & Helpman, E. (2009). *Income Distribution, Product Quality, and International Trade*. NBER Working Paper (15329). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Falleti, T. G. (2014). Theory Production: Made In or For Latin America?. In W. C. Smith (Ed.), Special Section: Political Economy and the Future of Latin American Politics (p. 23-26). *Latin American Politics and Society*, 56/1, 1-33.
- Fauver, L. & Fuerst, M. E. (2006). Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. *Journal of Financial Economics*, 82(2006), 673-710.

- Fawcett, S. E.; Magnan, G. M. & McCarter, M. W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An international Journal*, 13/1, 35-48.
- Feenstra, R. C. & Hanson, G. H. (1995). *Foreign Investment, Outsourcing and relative Wages*. NBER Working Paper (5121). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Feldmann, M. (2007). The Origins of Varieties of Capitalism: Lessons from Post-Socialist Transition in Estonia and Slovenia. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 328-350). New York: Oxford University Press.
- Fernandez-Stark, K.; Bamber, P. & Gereffi, G. (2011a). The Fruit and Vegetables Global Value Chain – Economic Upgrading and Workforce Development. In G. Gereffi, K. Fernandez-Stark & P. Psilos (Eds.), *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries* (p. 13-74). Durham: Duke University.
- Fernandez-Stark, K.; Bamber, P. & Gereffi, G. (2011b). The Offshore Service Global Value Chain – Economic Upgrading and Workforce Development. In G. Gereffi, K. Fernandez-Stark & P. Psilos (Eds.), *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries* (p. 132-189). Durham: Duke University.
- Fernandez-Stark, K.; Frederick, S. & Gereffi, G. (2011c). The Apparel Global Value Chain – Economic Upgrading and Workforce Development. In G. Gereffi, K. Fernandez-Stark & P. Psilos (Eds.), *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries* (p. 75-131). Durham: Duke University.
- Ferraz, J. C.; Kupfer, D. & Marques, F. S. (2014). Industrial policy as effective development tool: Lessons from Brazil. In J.M. Salazar-Xirinachs, I. Nübler & R. Kozul-Wright (Eds.), *Transforming Economies – Making industrial policy work for growth, jobs and development* (p. 291-306). Geneva: International Labour Office.
- Ferus-Comelo, A. (2007). Paving the path toward the unionization of high-tech sweatshops. In V. Schmidt (Ed.), *Trade Union Responses to Globalization – A review by the Global Union Research Network* (p. 51-62). Geneva: International Labour Office.
- Fichter, M. & Sydow, J. (2012). *Unions and Networks – Unions as Networks*. ILERA (IIRA) World congress 2012 working paper. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Fink, K. (2011). *Basics of German Labour Law* (2<sup>nd</sup> ed.). Berlin: Gesamtmetall.
- Fioretos, O. (2001). The Domestic Sources of Multilateral Preferences: Varieties of Capitalism in the European Community. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 213-244). Oxford, New York: Oxford University Press.

- 
- Flaherty, M. T. (2002). Limited Inquiry and Intelligent Adaptation in Semiconductor Manufacturing. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 99-123). Oxford: Oxford University Press.
- Flick, U. (2012a). Konstruktivismus. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 150-164). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2012b). Design und Prozess qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 252-265). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2012c). Triangulation in der qualitativen Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 309-318). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2014a). *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung* (6. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Flick, U. (2014b). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 411-423). Wiesbaden: Springer VS.
- Flick, U.; von Kardorff, E. & Steinke, I. (2012). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Florida, R. & Kenney, M. (2002). Transfer and Replication of Organizational Capabilities: Japanese Transplant Organizations in the United States. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 281-307). Oxford: Oxford University Press.
- Flüter-Hoffmann, C. (2013). Unternehmen zwischen Flexibilität und Stabilität: Ergebnisse aus dem IW-Personal-Panel 2010. In Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI & Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), *Flexibilität und Stabilität in Balance – neue Erkenntnisse zu einer vertrauten Verbindung: Ein Leitfaden für Unternehmen* (S. 47-68). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH.
- Foeth, M. (2013). *Arbeitsrecht Mexiko* (2. Aufl.). Berlin: Gesamtmetall.
- Fontagné, L. & Fouré, J. (2013). *Opening a Pandora's Box: Modeling World Trade Patterns at the 2035 Horizon*. Staff Working Paper (ERSD-2013-09). Geneva: World Trade Organization.
- Fontagné, L.; Fouré, J. & Keck, A. (2014). *Simulating World Trade in the Decades ahead: Driving Forces and Policy Implications*. WTO Working Paper (ERSD-2014-05). Geneva: WTO Publications.

- Fortunato, P. & Razo, C. (2014). Export sophistication, growth and the middle-income trap. In J.M. Salazar-Xirinachs, I. Nübler & R. Kozul-Wright (Eds.), *Transforming Economies – Making industrial policy work for growth, jobs and development* (p. 267-289). Geneva: International Labour Office.
- Foster, N; Stehrer, R. & de Vries, G. (2012). *Offshoring and the Skill Structure of Labour Demand*. Wiiw Working Paper (86). Wien: Wiener Institut für Internationalen Wirtschaftsvergleich.
- Franzese, R. J. (2001). Institutional and Sectoral Interactions in Monetary Policy and Wage/Price-Bargaining. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 104-144). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Freeman, R. B. (2008). *Labor Market Institutions Around the World*. CEP Discussion Paper (844). London: London School of Economics and Political Science.
- Freeman, R. B. (2009). *Labor Regulations, Unions, and social Protection in Developing Countries: Market Distortions or Efficient Institutions?*. NBER Working Paper (14789). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Freeman, R. B. & Lazear, E. P. (1995). An Economic Analysis of Works Councils. In J. Rogers & W. Streeck (Eds.), *Works Councils – Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (p. 27-50). Chicago, London: The University of Chicago Press.
- French, E. & Taber, C. (2010). *Identification of Models of the Labor Market*. Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago.
- Frenkel, S. & Kuruvilla, S. (2002). *Logics of Action, Globalization, and Employment Relations Change in China, India, Malaysia, and the Philippines*. New York: Cornell University ILR School.
- Freysenet, M. & Lung, Y. (2004). Car firms' strategies and practices in Europe. In M. Faust, U. Voskamp & V. Wittke (Eds.), *European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains* (p. 85-103). Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) / Georg-August-Universität.
- Frías, J. A. (2006). *The Role of Labor Unions in Wages: The Case of Mexico*. Zugriff am 13.09.2015 [http://www.iza.org/conference\\_files/essle2006/frias\\_j3029.pdf](http://www.iza.org/conference_files/essle2006/frias_j3029.pdf)
- Friedrichs, J. (2014). Forschungsethik. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 81-91). Wiesbaden: Springer VS.
- Friel, D. (2011). Forging a Comparative Institutional Advantage in Argentina: Implications for Theory and Praxis. *Human Relations*, 64/4, 553-572.



- 
- Frigant, V. & Zumpfe, M. (2014). *Are automotive global production networks becoming more global? Comparison of regional and global integration processes based on auto parts trade data*. MPRA Paper (55727). Munich: Munich Personal RePEc Archive (MPRA).
- Fujimoto, T. (2002). Evolution of Manufacturing Systems and Ex Post Dynamic Capabilities: A Case of Toyota's Final Assembly Process. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 244-280). Oxford: Oxford University Press.
- FWF (Fair Wear Foundation) (2004). *Background Study on Turkey – Basic Information on Labor Conditions and Social Auditing in the Turkish Garment Industry*. Amsterdam: Fair Wear Foundation.
- Galais, N.; Sende, C. & Moser, K. (2014). Soziale und fachliche Integration von Zeitarbeitnehmerinnen und Zeitarbeitnehmern im Kundenunternehmen. In C. M. Schlick, K. Moser & M. Schenk (Hrsg.), *Flexible Produktionskapazität innovativ managen – Handlungsempfehlungen für die flexible Gestaltung von Produktionssystemen in kleinen und mittleren Unternehmen* (S. 193-220). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Garloff, A. (2003). *Lohndispersion und Arbeitslosigkeit: Neuere Ansätze in der Suchtheorie*. Discussion Paper (No. 03-60). Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.
- Garloff, A. & Gürtzgen, N. (2015). Öffnungsklauseln und Lohnflexibilität: Neue Evidenz auf Basis von verbundenen Betriebs-Beschäftigtendaten. *Industrielle Beziehungen*, 22(3-4), 217-239.
- Gärtner, D.; Grimm, V.; Lang, J. & Stephan, G. (2015). Kollektive Lohnverhandlungen und der Gender Wage Gap: Befunde aus einer qualitativen Studie. *Industrielle Beziehungen*, 22(3-4), 260-281.
- Gattorna, J. (2013). The influence of customer buying behavior on product flow patterns between trading countries, and the implications for regulatory policy. In D.K. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (p. 221-244). Geneva: WTO Publications.
- Geide, J. (2012). *Arbeitsrecht Brasilien*. Berlin: Gesamtmetall.
- Geishecker, I. & Görg, H. (2004). *Winners and Losers: Fragmentation, Trade and Wages Revisited*. IZA Discussion Paper Series (982). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Geishecker, I. & Görg, H. (2007). *Winners and losers: A micro-level analysis of international outsourcing and wages*. CEPR Discussion Paper (6484). London: Centre for Economic Policy Research (CEPR).
- Geishecker, I.; Görg, H. & Munch, J. R. (2008). *Do Labour Market Institutions Matter? Micro-Level Wage Effects of International Outsourcing in Three Countries*. SOEP papers on Multi-disciplinary Panel Data Research (81). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

- Geppert, M. & Clark, E. (2003). Knowledge and learning in transnational ventures: an actor-centred approach. *Management Decision*, 41/5, 433-442.
- Geppert, M.; Matten, D. & Walgenbach, P. (2006). Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research. *Human Relations*, 59(11), 1451-1465.
- Geppert, M.; Williams, K. & Matten, D. (2003). The social construction of contextual rationalities in MNCs: An Anglo-German comparison of subsidiary choice. *Journal of Management Studies*, 40/3, 613-637.
- Geppert, M. & Williams, K. (2005). *Global, National and Local Practices in Multinational Corporations – Towards a Socio-political Framework*. Zugriff am 24.05.2015 [http://epubs.surrey.ac.uk/232489/3/IJHRM\\_submission\\_Jan05I\\_copy\\_of\\_final.pdf](http://epubs.surrey.ac.uk/232489/3/IJHRM_submission_Jan05I_copy_of_final.pdf)
- Gereffi, G.; Fernandez-Stark, K.; Bamber, P.; Psilos, P. & DeStefano, J. (2011). Meeting the Upgrading Challenge: Dynamic Workforces for Diversified Economies. In G. Gereffi, K. Fernandez-Stark & P. Psilos (Eds.), *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries* (p. 239-258). Durham: Duke University.
- Gereffi, G. & Sturgeon, T. (2013). Global value chain-oriented industrial policy: the role of emerging economies. In D.K. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (p. 329-360). Geneva: WTO Publications.
- Gerner, G. (2013). Zeitarbeit: Element einer Beschäftigungsstrategie zur Überwindung des Fachkräftemangels. In M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 77-97). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for?. *American Political Science Review*, 98/2, 341-354.
- Ghosh, S. (2010). *Affiliation and Firm Performance: Evidence from Indian Business Groups*. MPRA Paper (24291). München: Munich Personal RePEc Archive.
- Ghosheh, N. (2013). *Working Conditions Laws Report 2012 – A global review*. Geneva: International Labour Office.
- Gibbert, M.; Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Gläser-Zikuda, M. (2008). Qualitative Inhaltsanalyse in der Lernstrategie- und Lernemotionsforschung. In P. Mayring & M. Gläser-Zikuda (Hrsg.), *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (2. Aufl.) (S. 63-83). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

- 
- Goel, V. P. (2009). *Technical and Vocational Education and Training (TVET) System in India for Sustainable Development*. New Delhi: Ministry of Human Resource Development, Government of India.
- Goh, M. (2013). Supply chain connectivity and trade in Asia. In D.K. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (p. 245-259). Geneva: WTO Publications.
- Golden, L. (2012). *The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance: a research synthesis paper*. Conditions of work and employment series (33). Geneva: International Labour Office.
- Gomes, A. V. & Prado, M. M. (2011). Flawed freedom of association in Brazil: How unions can become an obstacle to meaningful reforms in the labor law system. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 32, 843-889.
- Görg, H. (2011). Globalization, offshoring and jobs. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (p. 21-48). Geneva: ILO Publications & WTO Publications.
- Goudswaard, A. & de Nanteuil, M. (2000). *Flexibility and Working Conditions – A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Goyer, M. (2007). Capital Mobility, Varieties of Institutional Investors, and the Transforming Stability of Corporate Governance in France and Germany. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 195-219). New York: Oxford University Press.
- Grimshaw, D. (2011). *What do we know about low-wage work and low-wage workers? Analysing the definitions, patterns, causes and consequences in international perspective*. Conditions of Work and Employment Series (28). Geneva: International Labour Office.
- Grindt, C. & Beyer, J. (2002). *Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung – Bericht über Forschung am MPIfG*. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Grommes, H.-P.; Ilbertz, W.; Maßolle, U.; Schwill, E. & Süllwold, S. (2002). *Moderne Arbeitsformen – Arbeitszeitflexibilisierung und Telearbeit*. Berlin: dbb beamtenbund und tarifunion.
- Grossman, G. M.; Helpman, E. & Szeidl, A. (2006). Optimal integration strategies for the multinational firm. *Journal of International Economics*, 70 (2006), 216-238.
- Guiso, L.; Sapienza, P. & Zingales, L. (2006). *Does Culture affect Economic Outcomes?*. Zugriff am 12.03.2015 [http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/sapienza/htm/Guiso\\_Sapienza\\_Zingales\\_JEP.pdf](http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/sapienza/htm/Guiso_Sapienza_Zingales_JEP.pdf)

- Gwartney, J.; Lawson, R. & Hall, J. (2014). *Economic Freedom of the World – 2014 Annual Report*. Vancouver: Fraser Institute.
- Habbard, P. (2010). *Corporate Governance in Brazil – An International Trade Union Perspective*. HBS-TUAC Research Paper. Paris: Hans-Böckler-Stiftung / Trade Union Advisory Committee.
- Haggard, S. (2004). Institutions and Growth in East Asia. *Studies in Comparative International Development*, 38/4, 53-81.
- Haipeter, T & Lehdorff, S. (2009). *Collective bargaining on employment*. Dialogue Working Paper (3). Geneva: International Labour Organization.
- Hak, T. & Dul, J. (2009a). Pattern Matching. In A. J. Mills, G. Eurepos & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research* (S. 663-665). Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington D.C.: Sage Publications.
- Hak, T. & Dul, J. (2009b). Theory-Testing With Cases. In A. J. Mills, G. Eurepos & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research* (S. 937-942). Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington D.C.: Sage Publications.
- Hall, P. A. (2006). Stabilität und Wandel in den Spielarten des Kapitalismus. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 181-204). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Hall, P. A. (2007). The Evolution of Varieties of Capitalism in Europe. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 39-85). New York: Oxford University Press.
- Hall, P. A. & Gingerich, D. W. (2004). *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy – An Empirical Analysis*. MPIfG Discussion Paper (04/5). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Hall, P. A. & Gingerich, D. W. (2009). *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy – An Empirical Analysis*. Zugriff am 04.04.2015 <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:4481421>
- Hall, P. A. & Soskice, D. (2001a). Preface. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. v-viii). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Hall, P. A. & Soskice, D. (2001b). An Introduction to Varieties of Capitalism. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 1-68). Oxford, New York: Oxford University Press.

- 
- Hall, P. A. & Thelen, K. (2007). *Institutional Change in Varieties of Capitalism*. Zugriff am 30.04.2015 [http://www.gov.harvard.edu/files/phall\\_Thelen.pdf](http://www.gov.harvard.edu/files/phall_Thelen.pdf)
- Hallgren, M. & Olhager, J. (2009). Flexibility configurations: Empirical analysis of volume and product mix flexibility. *Omega-International Journal of Management Science*, 37/4, 746-756.
- Haltiwanger, J.; Scarpetta, S. & Schweiger, H. (2006). *Assessing Job Flows across Countries: The Role of Industry, Firm Size and Regulations*. IZA Discussion Paper (2450). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Haltiwanger, J.; Scarpetta, S. & Schweiger, H. (2010). *Cross country differences in job reallocation: the role of industry, firm size and regulations*. Working Paper (116). London: European Bank for Reconstruction and Development.
- Haltiwanger, J. (2011). Globalization and economic volatility. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (p. 119-148). Geneva: ILO Publications & WTO Publications.
- Hamaguchi, K. & Ogino, N. (2011). *Non-regular work: Trends, labour law policy, and industrial relations developments – The case of Japan*. Dialogue Working Paper (29). Geneva: International Labour Office.
- Hammer, N. (2008). International framework agreements in the context of global production. In K. Papadakis (Ed.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?* (p. 89-111). Geneva: International Institute for Labour Studies/International Labour Office.
- Hancké, B. (2011). *Endogenous Coordination – Multinational Companies and the Production of Collective Goods in Central and Eastern Europe*. LSE 'Europe in Question' Discussion Paper (41/2011). London: London School of Economics and Political Science.
- Hancké, B. & Herrmann, A. M. (2007). Wage Bargaining and Comparative Advantage in EMU. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 122-144). New York: Oxford University Press.
- Hancké, B.; Rhodes, M. & Thatcher, M. (2007). Introduction: Beyond Varieties of Capitalism. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 3-38). New York: Oxford University Press.
- Hancock, D. R. & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. New York and London: Teachers College Press.
- Hans-Böckler-Stiftung (2014). *Offensive betriebliche Mitbestimmung – Für gute Arbeit im nachhaltigen Unternehmen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Hanushek, E. A. & Kimko, D. D. (2000). Schooling, Labor-Force Quality, and the Growth of Nation. *The American Economic Review*, 90/5, 1184-1208.
- Hasan, R.; Mitra, D. & Ramaswamy, K. V. (2003). *Trade Reforms, Labor Regulations, and Labor-Demand Elasticities: Empirical Evidence from India*. NBER Working Paper (9879). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Hasan, R.; Mitra, D. & Ural, B. P. (2006). Trade Liberalization, Labor-Market Institutions, and Poverty Reduction: Evidence from Indian States. *India Policy Forum*, 2006-07, 71-122.
- Haseloh, G. (2013). Schwankende Auslastung – flexible Arbeit: Ein Bericht aus der Praxis. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 137-151). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hasenau, K.; Sende, C. & Nick, C. (2014). Kompetenzfeststellung am Beispiel der Zeitarbeit. In C. M. Schlick, K. Moser & M. Schenk (Hrsg.), *Flexible Produktionskapazität innovativ managen – Handlungsempfehlungen für die flexible Gestaltung von Produktionssystemen in kleinen und mittleren Unternehmen* (S. 127-161). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hassel, A. (2001). The governance of the employment-welfare relationship in Britain and Germany. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 146-168). London, New York: Routledge.
- Hassel, A. (2007). What Does Business Want? Labour Market Reforms in CMEs and Its Problems. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 253-277). New York: Oxford University Press.
- Hassel, A. & Rehder, B. (2001). *Institutional change in the German wage bargaining system: The role of big companies*. MPIfG Working Paper (01/9). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Hassel, A. & Trampusch, C. (2006). Verbände und Parteien: Die Dynamik von Parteikonflikten und die Erosion des Korporatismus. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 111-132). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Hausmann, R.; Hidalgo, C. A.; Bustos, S.; Coscia, M.; Chung, S.; Jimenez, J.; Simoes, A. & Yildirir, M. A. (2011). *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. Cambridge: The MIT Press.
- Hay, C. (2000). Contemporary Capitalism, Globalisation, Regionalisation and the Persistence of National Variation. *Review of International Studies*, 26/4, 509-531.
- Heckman, J. J. & Navarro, S. (2005). Dynamic discrete choice and dynamic treatment effects. *Journal of Economics*, 136 (2007), 341-396.

- 
- Heckman, J. J. & Vytlacil, E. (2005). *Structural Equations, Treatment Effects and Econometric Policy Evaluation*. NBER Working Paper (11259). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Heibler, M. J. (2010). *Unternehmens- und Arbeitsstrukturen von Automobilkonzernen im Wandel – Die Beispiele Daimler, Volkswagen und General Motors* (Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bd. 6). Bamberg: University of Bamberg Press.
- Helfen, M.; Hense, A. & Nicklich, M. (2015). Organisierte Ungleichheit in der Leiharbeit?. *Industrielle Beziehungen*, 22(3-4), 282-304.
- Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten – Ein Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-574). Wiesbaden: Springer VS.
- Helg, R. & Tajoli, L. (2005). *Patterns of International Fragmentation of Production and the Relative Demand for Labor*. Liuc Papers: Serie Economia e Impresa (167/41). Castellanza: Università Cattaneo.
- Hellert, U. (Hrsg.); Grzesik, G. & Tegtmeier, P. (2011). *Flexible Arbeitszeitgestaltung: Informationsbroschüre für Unternehmen*. iap Schriftenreihe (Band 1). Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.
- Hemerijck, A. & Manow, P. (2001). The experience of negotiated reforms in the Dutch and German welfare states. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 217-238). London, New York: Routledge.
- Henderson, R. & Cockburn, I. (2002). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Drug Discovery. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 155-182). Oxford: Oxford University Press.
- Hering, L. & Schmidt, R. J. (2014). Einzelfallanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 529-541). Wiesbaden: Springer VS.
- Herr, H. & Ruoff, B. (2014). *Wage dispersion – Empirical developments, explanations, and reform options*. ILO Working Paper (2014/24). Geneva: International Labour Organization.
- Herrigel, G. & Wittke, V. (2004). *Varieties of Vertical Disintegration: The Global Trend Toward Heterogeneous Supply Relations and the Reproduction of Difference in US and German Manufacturing*. ISA Working Paper (WP-2004-15). Pittsburgh: Industry Studies Association.

- Herzog-Stein, A.; Joebges, H.; Stein, U. & Zwiener, R. (2013). *Arbeitskostenentwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit in Europa: Arbeits- und Lohnstückkosten in 2012 und im 1. Halbjahr 2013*. IMK Report 88. Düsseldorf: IMK.
- Hess, M. & Yeung, H. W. (2005). *Whither Global Production Networks in Economic Geography? Past, Present and Future*. Zugriff am 16.01.2015 [http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/2006%20EPA\\_Hess\\_Yeung.pdf](http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/2006%20EPA_Hess_Yeung.pdf)
- Hijzen, A. (2007). International Outsourcing, Technological Change, and Wage Inequality. *Review of International Economics*, 15(1), 188-205.
- Hijzen, A. & Venn, D. (2011). *The Role of Short-Time Work Schemes during the 2008-09 Recession*. OECD Social, Employment and Migration Working Paper (115). Paris: OECD Publishing.
- Hirsch, B. T. (2010). *Unions, Dynamism, and Economic Performance*. IZA Discussion Paper (5342). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Hoffmann, J. (2003). Der kleine Unterschied: Varieties of Capitalism. *WSI Mitteilungen*, 2/2003, 124-130.
- Hohendanner, C. & Bellmann, L. (2007). Atypische Beschäftigung und betrieblicher Flexibilisierungsbedarf – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels. In B. Keller & H. Seifert (Hrsg.), *Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken* (S. 27-44). Berlin: edition sigma.
- Holderness, C. G. (2009). The Myth of Diffuse Ownership in the United States. *The Review of Financial Studies*, 22/4, 1377-1408.
- Hollingsworth, J. R. (2006). The Dynamics of American Science: An Institutional and Organizational Perspective on Major Discoveries. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 361-380). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Holmstrom, B. & Kaplan, S. N. (2003). *The State of U.S. Corporate Governance: What's Right and What's Wrong?*. ECGI Finance Working Paper (23/2003). Brussels: European Corporate Governance Institute.
- Honer, A. (2012). Lebensweltanalyse in der Ethnographie. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 194-204). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Hooks, G. (2004). The Rise of the Pentagon and U.S. State Building: The Defense Program as Industrial Policy. In R. K. Yin (Ed.), *The Case Study Anthology* (p. 69-83). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Hopf, C. (2012). Qualitative Interviews – ein Überblick. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 349-360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.



- 
- Hopf, C. (2015). Hypothesenprüfung und qualitative Sozialforschung. In W. Hopf & U. Kuckartz (Hrsg.), *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung* (S. 155-166). Wiesbaden: Springer VS.
- Höpner, M. (2007). *Coordination and Organization – The Two Dimensions of Nonliberal Capitalism*. MPIfG Discussion Paper (07/12). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Höpner, M. & Krempel, L. (2004). The Politics of the German Company Network. *Competition & Change*, 8/4, 339-356.
- Höpner, M. & Waclawczyk, M. (2012). *Opportunismus oder Ungewissheit? Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime*. MPIfG Discussion Paper (12/1). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Hornstein, A.; Krusell, P. & Violante, G. L. (2005). *The Effects of Technical Change on Labor Market Inequalities*. CEPR Discussion Paper (5025). London: Centre for Economic Policy Research.
- Horstmann, J. C. (2005). *Operationalisierung der Unternehmensflexibilität – ganzheitliche Konzeption zur umwelt- und unternehmensbezogenen Flexibilitätsanalyse*. Unveröffentlichte Dissertation, Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Howell, C. (2003). *Varieties of Capitalism: And Then There Was One?*. *Comparative Politics*, 36/1, 103-124.
- Huber, E. & Stephens, J. D. (2014). Comment on „Latin American Political Economy: Making Sense of a New Reality“. In W. C. Smith (Ed.), Special Section: Political Economy and the Future of Latin American Politics (p. 11-13). *Latin American Politics and Society*, 56/1, 1-33.
- Humphrey, J. & Memedovic, O. (2003). *The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).
- Husted, B. W. & Serrano, C. (2001). *Corporate Governance in Mexico*. Zugriff am 12.09.2015 [http://web4.mty.itesm.mx/temporal/egade/investigacion/documentos/documentos/9egade\\_husted.pdf](http://web4.mty.itesm.mx/temporal/egade/investigacion/documentos/documentos/9egade_husted.pdf)
- ICFTU (International Confederation of Free Trade Unions) (2004). *A Trade Union Guide to Globalisation* (2<sup>nd</sup> ed.). Brussels: ICFTU.
- IDB (Inter-American Development Bank) (2004). *Economic and Social Progress in Latin America: Good Jobs Wanted – Labor Markets in Latin America*. Washington, D.C.: The Johns Hopkins University Press.

- ILO (International Labour Organization) (2001). *Modernization in vocational education and training in the Latin American and the Caribbean Region*. Skills Working Paper (4). Geneva: International Labour Office.
- ILO (International Labour Organization) (2004a). *Labour Law Turkey*. Ankara: International Labour Office.
- ILO (International Labour Organization) (2004b). *Law 2822 – Collective Labour Agreement, Strike and Lock-Out Act*. Zugriff am 01.09.2014 <http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/ankara/download/collectivelabour.pdf>
- ILO (International Labour Organization) (2008). *Skills for improved productivity, employment growth and development – Report V*. International Labour Conference, 97<sup>th</sup> Session, 2008. Geneva: International Labour Office.
- ILO (International Labour Organization) (2010). *Statistics of Trade Union Membership – Data for 49 countries taken mainly from national statistical publications*. Geneva: ILO Bureau of Statistics.
- ILO (International Labour Organization) (2011). *Working time in the twenty-first century*. Geneva: International Labour Office.
- ILO (International Labour Organization) (2013a). *Regulating the employment relationship in Europe: A guide to Recommendation No. 198*. Geneva: International Labour Office.
- ILO (International Labour Organization) (2013b). *National tripartite social dialogue – An ILO guide for improved governance*. Geneva: International Labour Office.
- ILO (International Labour Organization) (2014a). *Global Employment Trends 2014*. Genf: PRODOC.
- ILO (International Labour Organization) (2014b). *World of Work Report 2014 – Developing with Jobs*. Geneva: PRODOC.
- ILO (International Labour Organization) (2014c). *Minimum wage systems*. Geneva: International Labour Office.
- ILO (International Labour Organization) (2014d). *Key Indicators of the Labour Market* (8<sup>th</sup> ed.). Geneva: International Labour Office.
- ILO (International Labour Organization) (2015). *Global Wage Report 2014/15 – Wages and income inequality*. Geneva: International Labour Office.
- IMF (International Monetary Fund) (2014a). *World Economic Outlook October 2014 – Legacies, Clouds, Uncertainties*. Zugriff am 14.11.2014 <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/text.pdf>

- 
- IMF (International Monetary Fund) (2014b). *Regional Economic Outlook – Western Hemisphere: Rising Challenges, April 2014*. World economic and financial surveys. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- IMF (International Monetary Fund) (2014c). *Regional Economic Outlook – Asia and Pacific: Sustaining the Momentum: Vigilance and Reforms, April 2014*. World economic and financial surveys. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- IMF (International Monetary Fund) (2014d). *Regional Economic Issues – Central, Eastern, and Southeastern Europe, April 2014*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- India Coaching & Consulting (2012). *Indisches Arbeitsrecht – Arbeiten als Expat in Indien*. Zugriff am 01.09.2014 <http://de.consulting-india.com/fileadmin/pdf/de/Information-Paper-Arbeitsrecht-in-Indien.pdf>
- Irrarrazabal, A.; Moxnes, A. & Opromolla, L. D. (2013). The Margins of Multinational Production and the Role of Intra-firm Trade. *Journal of Political Economy*, 121/1, 74-126.
- Isobe, T.; Makino, S. & Goerzen, A. (2006). Japanese horizontal keiretsu and the performance implications of membership. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 453-466.
- Ito, T. (2012). *Export Platform Foreign Direct Investment: Theory and Evidence*. DIE Discussion Paper (378). Wakaba: Institute of Developing Economies (IDE), Japan External Trade Organization (JETRO).
- Ittermann, P.; Abel, J. & Hirsch-Kreinsen, H. (2013). Mitbestimmung bei Einfacharbeit – eine Grauzone betrieblicher Interessenregulierung in der Industrie. *Arbeits- und Industriepsychologische Studien*, 6/2, 24-40.
- Iversen, T. (2007). Economic Shocks and Varieties of Government Responses. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 278-304). New York: Oxford University Press.
- Jackson, G. (2006). Comparing Capitalisms through the Lens of Classical Sociological Theory. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 205-222). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Jackson, G. (2010). *Understanding Corporate Governance in the United States – An Historical and Theoretical Reassessment*. Arbeitspapier (223). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Jackson, G. & Deeg, R. (2006). *How Many Varieties of Capitalism? Comparing the Comparative Institutional Analyses of Capitalist Diversity*. MPIfG Discussion Paper (06/2). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

- Jackson, G. & Vitols, S. (2001). Between financial commitment, market liquidity and corporate governance – Occupational pensions in Britain, Germany, Japan and the USA. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 171-189). London, New York: Routledge.
- Jaehrling, K. (2015). Öffentliche Auftragsvergabe – eine neue Arena der industriellen Beziehungen? Konzeptionelle Überlegungen und erste empirische Befunde. *Industrielle Beziehungen*, 22(3-4), 325-344.
- Jahn, E. J. (2004). Employment at Will Versus Employment Against Will – Kündigungsschutz in Deutschland und USA im Vergleich. *Industrielle Beziehungen*, 11/3, 177-202.
- Jahn, E. & Weber, E. (2013). *Zeitarbeit – Zusätzliche Jobs, aber auch Verdrängung*. IAB-Kurzbericht (2/2013). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Jans, R. & Dittrich, K. (2008). A review of case studies in business research. In J. Dul & T. Hak (Eds.), *Case Study Methodology in Business Research* (p. 19-29). Oxford et al.: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Jansen, H. (2010). The Logic of Qualitative Survey Research and its Position in the Field of Social Research Methods. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(2) Article 11, 1-21.
- Jeske, T.; Hasenau, K. & Schlick, C. M. (2013). Flexible Arbeitsgestaltung und Lernprozesse in der Montage. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 345-360). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jeske, T.; Schlick, C. M. & Mütze-Niewöhner, S. (2014). Unterstützung von Lernprozessen bei Montageaufgaben. In C. M. Schlick, K. Moser & M. Schenk (Hrsg.), *Flexible Produktionskapazität innovativ managen – Handlungsempfehlungen für die flexible Gestaltung von Produktionssystemen in kleinen und mittleren Unternehmen* (S. 163-192). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- JLPT (Japan Institute for Labour Policy and Training) (2012). *Labor Standards Act*. Zugriff am 27.08.2014 <http://www.jil.go.jp/english/laws/documents/l.standards2012.pdf>
- Johansson, R. (2003). *Case Study Methodology*. Stockholm: Royal Institute of Technology.
- Jürgens, U. & Krzywdzinski, M. (2016). *Neue Arbeitswelten – Wie sich die Arbeitsrealität in den Automobilwerken der BRIC-Länder verändert*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Kädtler, J. (2004). Vom Fordismus zur Globalisierung – Schlüsselprobleme der deutschen industriellen Beziehungen. *SOFI-Mitteilungen*, 32, 63-78.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS.

- 
- Kali, R. & Sarkar, J. (2005). *Diversification, Propping and Monitoring: Business Groups, Firm Performance and the Indian Economic Transition*. Working Paper Series (WP-2005-006). Mumbai: Indira Gandhi Institute of Development Research.
- Kali, R. & Sarkar, J. (2011). *Diversification and Tunneling: Evidence from Indian Business Groups*. Zugriff am 14.07.2015 [http://www.researchgate.net/publication/227418393\\_Diversification\\_and\\_tunneling\\_Evidence\\_from\\_Indian\\_business\\_groups](http://www.researchgate.net/publication/227418393_Diversification_and_tunneling_Evidence_from_Indian_business_groups)
- Kang, N. (2006). *A Critique of the "Varieties of Capitalism" Approach*. ICCSR Research Paper (45-2006). Nottingham: International Center for Corporate Social Responsibility.
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and Unequalisation: What can be Learned from Value Chain Analysis? *The Journal of Development Studies*, 37, 117-146.
- Karadag, R. (2010). *Neoliberal Restructuring in Turkey – From State to Oligarchic Capitalism*. MPIfG Discussion Paper (10/7). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Kaufhold, M. & Fischer, H. (2013). Qualifizierung und Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit. In M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 361-379). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kay, C. (2002). Why East Asia overtook Latin America: agrarian reform, industrialisation and development. *Third World Quarterly*, 23/6, 1073-1102.
- Keane, M. P.; Todd, P. E. & Wolpin, K. I. (2010). *The Structural Estimation of Behavioral Models: Discrete Choice Dynamic Programming Methods and Applications*. Zugriff am 29.01.2015 [http://athena.sas.upenn.edu/petra/papers/handbook\\_labor.pdf](http://athena.sas.upenn.edu/petra/papers/handbook_labor.pdf)
- Kenworthy, L. (2006). Germany's Employment Problem in Comparative Perspective. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 37-59). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Kelle, U. (2014). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 153-166). Wiesbaden: Springer VS.
- Kelle, U. & Erzberger, C. (2012). Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 299-309). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Keller, B. & Seifert, H. (2007). Atypische Beschäftigungsverhältnisse – Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In B. Keller & H. Seifert (Hrsg.), *Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken* (S. 11-26). Berlin: edition sigma.
- Keune, M. (2007). *Tarifverhandlungen und Arbeitszeit in Europa: Ein Überblick*. Brüssel: Europäisches Gewerkschaftsinstitut für Forschung, Bildung und Arbeits- und Gesundheitsschutz (ETUI-REHS).

- Khambatta, P. (Ed.) (2013). *The Emerging Indian Economy: A Report of the CSIS Wadhvani Chair in U.S.-India Policy Studies*. Washington, D.C.: Center for Strategic and International Studies (CSIS).
- Khan, S. & VanWynsberghe, R. (2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. *Forum: Qualitative Social Research*, 9(1), Art. 34, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0801348>.
- Khanna, T. & Palepu, K. (1999). *Emerging Market Business Groups, Foreign Investors, and Corporate Governance*. NBER Working Paper (6955). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Khanna, T. & Palepu, K. (2000). Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups. *The Journal of Finance*, 55/2, 867-891.
- Kim, R. (2010). Promoting Competitive and Innovative Industries. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 271-301). Washington, D.C.: The World Bank.
- Kimura, F. & Kiyota, K. (2004). *Exports, FDI, and Productivity of Firm: Cause and Effect*. Working Paper (211). Yokohama: Yokohama National University.
- King, L. P. (2007). Central European Capitalism in Comparative Perspective. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 307-327). New York: Oxford University Press.
- Kingfisher (2013). *Handbook for factories in India – A guide to Kingfisher Standards for factory working conditions*. London: Kingfisher plc.
- Kinkel, S.; Som, O. & Flüter-Hoffmann, C. (2013). Balance von Flexibilität und Stabilität im Unternehmen. In Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI & Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), *Flexibilität und Stabilität in Balance – neue Erkenntnisse zu einer vertrauten Verbindung: Ein Leitfaden für Unternehmen* (S. 10-12). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH.
- Kirkegaard, J. F. (2007). *Offshoring, Outsourcing, and Protection Relocation – Labor-Market Effects in the OECD Countries and Developing Asia*. Working Paper (WP 07-2). Washington, D.C.: Peter G. Peterson Institute for International Economics.
- Kitschelt, H. (2006). Leistungs- und Innovationsprobleme konservativer Sozialstaaten mit koordinierten Marktwirtschaften. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 61-90). Frankfurt, New York: Campus Verlag.

- 
- Klößner, J. & Friedrichs, J. (2014). Gesamtgestaltung des Fragebogens. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 675-685). Wiesbaden: Springer VS.
- Kluve, J.; Rother, F. & Sánchez Puerta, M. L. (2012). Training Programs for the Unemployed, Low-Income, and Low-Skilled Workers. In R. Almeida, J. Behrman & D. Robalina (Eds.), *The Right Skills for the Job? Rethinking Training Policies for Workers* (p. 133-169). Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Knapp, W. (2008). Die Inhaltsanalyse aus linguistischer Sicht. In P. Mayring & M. Gläser-Zikuda (Hrsg.), *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (2. Aufl.) (S. 20-36). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Knox, C. A. (2015). *An Easing of Brazil's Restrictive Labor Laws? Only Time Will Tell*. Zugriff am 21.12.2015 <http://www.shrm.org/hrdisciplines/global/articles/pages/brazil-restrictive-labor-laws.aspx>
- Knuth, M. (2004). *Flexibilisation of Employment in the Knowledge-Based Economy: Empirical Reality, Thrilling Menace, or Wishful Thinking?*. Paper for the 1<sup>st</sup> Global Labour Forum "Globalisation, Technological Change and Decent Work". Seoul: Global Labour Forum.
- Koch, J. (2012). *Fallstudien zum Lebenslangen Lernen im Betrieb: Prozessorientierte Arbeitsorganisation und betriebliche Weiterbildung – Ein Problemaufriss*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Koepff, A. G. (2005). *Das indische Arbeitsrecht – Eine Untersuchung der Grundlagen, Wesensmerkmale und Perspektiven*. Aachen: Shaker Verlag.
- Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), Art. 21, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0601211>.
- Köhler, C.; Sesselmeier, W. & Struck, O. (2015). Der Einfluss industrieller Beziehungen auf die Arbeitsmarktstruktur: Ein Essay. *Industrielle Beziehungen*, 22(3-4), 201-216.
- Köksal, M. (2003). *Das türkische Arbeitsgesetzbuch*. Istanbul: Eurojuris.
- König, J. (2010). Kurzarbeit in Zeiten der Wirtschaftskrise. *Statistische Monatshefte Rheinland-Pfalz*, 06/2010, 429-439.
- KOSGEB (Small and Medium Enterprises Development Organization) (2012). *Enhancing the Competitiveness of SMEs in Turkey – Country Report*. Ankara: KOSGEB.
- Kostekli, S. I. (2011). *The 2008-2009 Crisis And Short-Time Working Schemes As A Flexicurity Alternative: The Turkish Example*. Paper for the 8th Euroframe Conference 2011. Istanbul: Chamber of Industry.

- Krawczyk, M. K. (2014). Between the Stability of Employment and Market Flexibility: Employment Relations in the Post-bubble Japanese Economy. *Homo Oeconomicus*, 31/1/2), 41-73.
- Kristensen, P. H. & Morgan, G. (2006). *Multinationals and Institutional Competitiveness*. Working Paper (29/2006). Frederiksberg: Copenhagen Business School.
- Krueger, D. & Kumar, K. B. (2003). *Skill-specific rather than General Education: A Reason for US-Europe Growth Differences?*. NBER Working Paper (9408). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse – Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2. durchgesehene Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2014). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 383-396). Wiesbaden: Springer VS.
- Kus, B. & Ozel, I. (2010). United we restrain, divided we rule: Neoliberal Reforms and Labor Unions in Turkey and Mexico. *European Journal of Turkish Studies*, 11(2010), 2-18.
- Küsters, H. (2007). *Die Arbeitsbeziehungen in Deutschland*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Kutznetsov, Y. (2010). Policy Implementation: The Art and Craft of Innovation Policy Making. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 237-269). Washington, D.C.: The World Bank.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. überarbeitete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Langlois, R. N. (2014). *The Dynamics of Industrial Capitalism – Schumpeter, Chandler, and the New Economy* (Reprint ed.). London: Routledge.
- Lanz, R. & Miroudot, S. (2011). *Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants and Policy Implications*. OECD Trade Policy Working Paper (114). Paris: OECD Publishing.
- Larsen, K.; Theus, F. & Kuznetsov, Y. (2010). Fostering Innovation through Education and Training. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 165-198). Washington, D.C.: The World Bank.
- Lee, D. & Wolpin, K. I. (2004). Intersectoral Labor Mobility and the Growth of the Service Sector. PIER Working Paper (04-036). Philadelphia: Penn Institute for Economic Research.
- Lee, S.; McCann, D. & Messenger, J. C. (2007). *Working Time Around the World – Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective*. London, New York, Geneva: Routledge/International Labour Office.



- 
- Lehmann, C. & Bouncken, R. B. (2013). Stammbeschäftigung versus Zeitarbeit: Die Rolle der Transaktionskosten. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 171-185). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lehrer, M. (2001). Macro-varieties of Capitalism and Micro-varieties of Strategic Management in European Airlines. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 361-386). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Lentz, R. & Mortensen, D. T. (2010). Labor Market Models of Worker and Firm Heterogeneity. *Annual Review of Economics*, 2/2010, 577-602.
- Leray, T. (2010). Improving the Regulatory Framework for Innovation. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 107-134). Washington, D.C.: The World Bank.
- Lessard, D. (2013). Uncertainty and risk in global supply chains. In D.K. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (p. 195-220). Geneva: WTO Publications.
- Leupold, M.; Stock, P. & Zülch, G. (2013). Simulationsunterstützte Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 223-242). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lévesque, C. & Murray, G. (2005). Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 489-514.
- Levinthal, D. A. (2002). Organizational Capabilities in Complex Worlds. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 363-379). Oxford: Oxford University Press.
- Lichtblau, K.; Fritsch, M.; Buchweitz, C.; Bähr, C. & Bertenrath, R. (2014). Strukturbericht für die M+E-Industrie in Deutschland. Köln, Berlin: IW Consult GmbH, Gesamtmetall.
- Limongi, F. (2014). The Latin American Way. In W. C. Smith (Ed.), Special Section: Political Economy and the Future of Latin American Politics (p. 14-16). *Latin American Politics and Society*, 56/1, 1-33.
- Lin, J. Y. & Treichel, V. (2014). Making industrial policy work for development. In J.M. Salazar-Xirinachs, I. Nübler & R. Kozul-Wright (Eds.), *Transforming Economies – Making industrial policy work for growth, jobs and development* (p. 65-78). Geneva: International Labour Office.
- Lindbeck, A. & Snower, D. (2002). *The Insider-Outsider Theory: A Survey*. IZA Discussion Paper (534). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.

- Linne, G.; Eberling, M.; Groß, H.; Hielscher, V.; Hildebrandt, E.; Jürgens, K.; Lehndorff, S.; Pfahl, S.; Promberger, M.; Schilling, G.; Seifert, H.; Speitzley, H. & Trinczek, R. (2002). *Flexibel arbeiten – flexibel leben? Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen, Arbeits- und Lebensbedingungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lipset, S. M.; Trow, M. A. & Coleman, J. S. (2004). Union Democracy – The Internal Politics of the International Typographical Union. In R. K. Yin (Ed.), *The Case Study Anthology* (p. 113-124). Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Lo, D. & Wu, M. (2014). The State and industrial policy in Chinese economic development. In J.M. Salazar-Xirinachs, I. Nübler & R. Kozul-Wright (Eds.), *Transforming Economies – Making industrial policy work for growth, jobs and development* (p. 307-326). Geneva: International Labour Office.
- Low, P. (2013). The role of services in global value chains. In D.K. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (p. 61-81). Geneva: WTO Publications.
- Luna, J. P.; Murillo, M. V. & Schrank, A. (2014). Latin American Political Economy: Making Sense of a New Reality. In W. C. Smith (Ed.), Special Section: Political Economy and the Future of Latin American Politics (p. 3-10). *Latin American Politics and Society*, 56/1, 1-33.
- Lynd, R. S. & Lynd, H. M. (2004). Middletown – A Study of Modern American Culture. In R. K. Yin (Ed.), *The Case Study Anthology* (p. 25-32). Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- MacLeod, W. B. (2010). *Great Expectations: Law, Employment Contracts, and Labor Market Performance*. NBER Working Paper (16048). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Magaziner, I. & Patinkin, M. (2004). Korea – Winning With Microwaves. In R. K. Yin (Ed.), *The Case Study Anthology* (p. 57-68). Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Mandaci, P. E. & Gumus, G. K. (2010). Ownership Concentration, Managerial Ownership and Firm Performance: Evidence from Turkey. *South East European Journal of Economics and Business*, April 2010, 57-66.
- Manow, P. (2001). Business coordination, wage bargaining and the welfare state – Germany and Japan in comparative historical perspective. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 27-51). London, New York: Routledge.
- Mares, I. (2001a). Firms and the Welfare State: When, Why, and How Does Social Policy Matter to Employers?. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 184-212). Oxford, New York: Oxford University Press.

- 
- Mares, I. (2001b). Strategic bargaining and social policy development – Unemployment insurance in France and Germany. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 52-75). London, New York: Routledge.
- Marsland, N.; Wilson, I.; Abeyasekera, S. & Kleih, U. (2001). *Combining quantitative (formal) and qualitative (informal) survey methods*. London: Natural Resources Institute/University of Greenwich.
- Martin, R.E. & Freeman, S.J. (1998). The Economic Context of the New Organizational Reality. In M.K. Gowing, J.D. Kraft & J. Campbell Quick (Ed.), *The New Organizational Reality – Downsizing, Restructuring, and Revitalization* (p. 5-21). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Mashilo, A. M. (2010). *Changes in Work and Production Organisation in the Automotive Industry Value Chain – An evaluation of the responses by labour in South Africa*. Johannesburg: University of Witwatersrand.
- May, M. (2013). Arbeitszeitgestaltung unter Einfluss von Demographie und Globalisierung. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung*, 218, 32-35.
- Mayntz, R. (2006). Systemkohärenz, institutionelle Komplementarität und institutioneller Wandel. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 381-397). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Mayring, P. (2008). Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In P. Mayring & M. Gläser-Zikuda (Hrsg.), *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (2. Aufl.) (S. 7-19). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2012). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 468-475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 543-556). Wiesbaden: Springer VS.
- McCartin, J. A. (2014). *Repairing the Crumbling System of Collective Bargaining? Trade Unions and Industrial Relations in the USA*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- McGuiggan, R. & Lee, G. (2008). *Cross-Case Analysis: An Alternative Methodology*. Zugriff am 20.03.2016 [http://anzmac.org/conference\\_archive/2008/\\_Proceedings/PDF/S13\\_/McGuiggan%20%26%20Lee%20S7%20S2%20P3%20.pdf](http://anzmac.org/conference_archive/2008/_Proceedings/PDF/S13_/McGuiggan%20%26%20Lee%20S7%20S2%20P3%20.pdf)

- McGuire, J. & Dow, S. (2009). Japanese keiretsu: Past, present, future. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 333-351.
- McLuhan, M.; Powers, B. R.; Leonhardt, C.-P. & Baacke, D. (1995). *The Global Village: Der Weg aus der Mediengesellschaft in das 21. Jahrhundert*. Paderborn: Junfermann.
- McMillan, M. & Rodrik, D. (2011). Globalization, Structural Change, and Productivity Growth. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (p. 49-84). Geneva: ILO Publications & WTO Publications.
- Mehrotra, S.; Raman, R.; Kumra, N.; Kalaiyaran & Röß, D. (2014). *Vocational Education and Training Reform in India: Business Needs in India and Lessons to be Learned from Germany*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Meinefeld, W. (2012). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 265-275). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Melo, T.; Nickel, S. & da Gama, F. S. (2007). *Facility Location and Supply Chain Management – A comprehensive review*. Berichte des Fraunhofer ITWM, 130 (2007). Kaiserslautern: Fraunhofer-Institut für Techno- und Wirtschaftsmathematik (ITWM).
- Merkens, H. (2012). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 286-299). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Messina, J. & Vallanti, G. (2006). *Job Flow Dynamics and Firing Restrictions – Evidence from Europe*. Working Paper Series (602). Frankfurt am Main: European Central Bank.
- Meyer, C. & Meier zu Verl, C. (2014). Ergebnispräsentation in der qualitativen Forschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 245-257). Wiesbaden: Springer VS.
- Meyermann, A.; Gebel, T. & Liebig, S. (2014). Organisationsdaten. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 959-972). Wiesbaden: Springer VS.
- Micco, A. & Pagés, C. (2006). *The Economic Effects of Employment Protection: Evidence from International Industry-Level Data*. IZA Discussion Paper (2433). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.

- 
- Milberg, W. & Winkler, D. (2011). Actual and perceived effects of offshoring on economic insecurity: The role of labour market regimes. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (p. 147-198). Geneva: ILO Publications & WTO Publications.
- Milbradt, G.; Nerb, G.; Ochel, W. & Sinn, H.-W. (Hrsg.) (2011). *Der ifo Wirtschaftskompass – Zahlen, Fakten, Hintergründe*. München: Carl Hanser Verlag.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis – An Expanded Sourcebook* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Miles, R. (2015). Complexity, representation and practice: Case study as method and methodology. *Issues in Educational Research*, 25(3), 309-318.
- Ministry of Justice Japan (2007). *Labor Contract Act*. Zugriff am 27.08.2014 <http://japaneselawtranslation.go.jp/law/detail/?id=1992&re=02>
- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. Berlin, München, Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Mitra, A. (2008). *The Indian Labour Market: An Overview*. ILO Asia-Pacific Working Paper Series. New Dehli: Subregional Office for South Asia / International Labour Organization.
- Mitra, D. & Ranjan, P. (2011). Social protection in labour markets exposed to external shocks. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (p. 199-232). Geneva: ILO Publications & WTO Publications.
- Molina, Ó. & Rhodes, M. (2007). The Political Economy of Adjustment in Mixed Market Economies: A Study of Spain and Italy. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 223-252). New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. & Kristensen, P. H. (2006). The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human Relations*, 59(11), 1467-1490.
- Morita, H. (2006). *Firm Dynamics, Labor Mobility, and Specific Human Capital*. Sydney: University of New South Wales.
- Moscoso Boedo, H. J. & Mukoyama, T. (2011). *Evaluating the Effects of Entry Regulations and Firing Costs on International Income Differences*. Zugriff am 14.05.2015, <http://www.virginia.edu/economics/RePEc/vir/virpap/papers/virpap379.pdf>.
- Mosley, L. (2011). *Labor Rights and Multinational Production*. Cambridge et al.: Cambridge University Press.
- Müller, O. (2006). *Wirtschaftsmacht Indien – Chance und Herausforderung für uns*. München, Wien: Carl Hanser Verlag.

- Müller-Jentsch, W. (1995). Germany: From Collective Voice to Co-management. In J. Rogers & W. Streeck (Eds.), *Works Councils – Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (p. 53-78). Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Munch, J. R. (2010). Whose Job Goes Abroad? International Outsourcing and Individual Job Separations. *Scandinavian Journal of Economics*, 112/2, 339-360.
- Mündler, M.-A. & Becker, S. O. (2006). *Margins of Multinational Labor Substitution*. IZA Discussion Paper (2131). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA).
- Mykhnenko, V. (2007). Strengths and Weaknesses of ‘Weak’ Coordination: Economic Institutions, Revealed Comparative Advantages, and Socio-Economic Performance of Mixed Market Economies in Poland and Ukraine. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 351-378). New York: Oxford University Press.
- Nagaura, S. (2013). Human Resource Management. In Japan External Trade Organization (Ed.), *Laws & Regulations on Setting Up Business in Japan* (p. 44-67). Tokyo: Japan External Trade Organization (JETRO).
- Nagel, M. (2003). *Flexibilitätsmanagement – Ein systemdynamischer Ansatz zur quantitativen Bewertung von Produktionsflexibilität*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Narduzzo, A.; Rocco, E. & Warglien, M. (2002). Talking About Routines in the Field: The Emergence of Organizational Capabilities in a New Cellular Phone Network. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 27-50). Oxford: Oxford University Press.
- NDA (Nishith Desai Associates) (2015). *India: Trade Unions and Collective Bargaining*. New Delhi et al.: Nishith Desai Associates.
- Needles, B. E.; Turel, Ahmet; Sengur, E. D. & Turel, Asli (2012). Corporate governance in Turkey: issues and practices of high-performance companies. *Accounting and Management Information Systems*, 11/4, 510-531.
- Neeser, R. (2015). *Brazil: Amid Great Recession, Government Issues Executive Order to Stave Off Unemployment and Reduce Labor Costs*. Zugriff am 21.12.2015 <https://www.liteller.com/publication-press/publication/brazil-amid-great-recession-government-issues-executive-order-stave>
- Nidumolu, R.; Prahalad, C. K. & Rangaswami, M. R. (2009). *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. Harvard Business Review (September 2009). Harvard: Harvard Business Publishing.

- 
- Niederhoff, H.-U. (2005). *Mitbestimmung im europäischen Vergleich*. IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (32. Jahrgang, Heft 2/2005). Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Nienhüser, W. (2007). Betriebliche Beschäftigungsstrategien und atypische Arbeitsverhältnisse – Eine Erklärungsskizze aus Sicht einer politischen Personalökonomik. In B. Keller & H. Seifert (Hrsg.), *Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken* (S. 45-65). Berlin: edition sigma.
- Nölke, A. (2010). A “BRIC“-variety of capitalism and social inequality: The case of Brazil. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas*, 4/1, 1-14.
- Nölke, A. & Vliegenthart, A. (2009). Enlarging the Varieties of Capitalism – The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics*, 61/4, 670-702.
- Noelke, C. & Horn, D. (2011). *Social Transformation and the Transition from Vocational Education to Work*. Budapest Working Paper on the Labour Market (2011/5). Budapest: University of Budapest.
- Noorderhaven, N. G. & Harzing, A.-W. (2003). The „country-of-origin effect“ in multinational Corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions. *Management International Review*, 43/2, 47-66.
- Nooreydzan, N.; Abraham, A. & Chandel, A. S. (2014). *Employment and employee benefits in India: overview*. London: Thomson Reuters.
- Nowotny, E. (2000). Der Machtfaktor multinationaler Unternehmen und ihre Funktion im globalen Wettbewerb. In R. Jochimsen (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb und weltwirtschaftliche Ordnungspolitik* (S. 253-290). Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachfolger.
- NSSO (National Sample Survey Office) (2013). *Key Indicators of Employment and Unemployment in India: July 2011 – June 2012*. Kolkata: Survey Design and Research Division / Government of India.
- Nübler, I. (2014). A theory of capabilities for productive transformation: Learning to catch up. In J.M. Salazar-Xirinachs, I. Nübler & R. Kozul-Wright (Eds.), *Transforming Economies – Making industrial policy work for growth, jobs and development* (p. 113-143). Geneva: International Labour Office.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1986). *Flexibility in the Labour Market: The Current Debate – A technical Report*. Paris: Head of Publications Service, OECD.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2013a). *Education Policy Outlook: Turkey*. Paris: OECD Publishing.

- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2013b). *India*. Zugriff am 28.11.2015 <http://www.oecd.org/els/emp/India.pdf>
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2014a). *Perspectives on Global Development 2014: Boosting Productivity to Meet the Middle-Income Challenge*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2014b). *OECD Employment Outlook 2014*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2014c). *OECD Factbook – Economic, Environmental and Social Statistics*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2015a). *Mexico*. Zugriff am 28.11.2015 <http://www.oecd.org/els/emp/Mexico.pdf>
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2015b). *Turkey*. Zugriff am 28.11.2015 <http://www.oecd.org/els/emp/Mexico.pdf>
- Ogulin, R. (2014). Supply chain alignment: A Thematic Bibliography. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 11, 63-75.
- Ohta, Y. (2015). *Employment and employee benefits in Japan: overview*. London: Thomson Reuters.
- Oliver, R. S. (2012). Mexico's Dilemma: Workers' Rights or Workers' Comparative Advantage in the Age of Globalization?. *Global Business & Development Law Journal*, 25(8), 195-244.
- Orefice, G. & Rocha, N. (2011). *Deep integration and production networks: an empirical analysis*. Staff Working Paper (ERSD-2011-11). Geneva: World Trade Organization.
- Orenstein, M. A. (2010). *The Political Economy of Financial Crisis in Central and Eastern Europe: Poland and Hungary Compared*. Baltimore: Johns Hopkins University.
- Öz, Ö. (2002). Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey. *Journal of Business Research*, 55 (2002), 509-515.
- Özcan, G. B. & Çokgezen, M. (2003). Limits to Alternative Forms of Capitalization: The Case of Anatolian Holding Companies. *World Development*, 31/12, 2061-2084.
- Palma, J. G. (2005). The seven main "stylized facts" of the Mexican economy since trade liberalization and NAFTA. *Industrial and Corporate Change*, 14/6, 941-991.
- Papadakis, K.; Casale, G. & Tsotroudi, K. (2008). International framework agreements as elements of a cross-border industrial relations framework. In K. Papadakis (Ed.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?* (p. 67-87). Geneva: International Institute for Labour Studies/International Labour Office.



- 
- Papola, T. S. & Pais, J. (2007). Debate on Labour Market Reforms in India : A Case of Misplaced Focus. *The Indian Journal of Labour Economics*, 50/2, 183-200.
- Parissaki, M. & Vega, S. V. (2008). *Capacity building for social dialogue at sectoral and company level in the new Member States, Croatia and Turkey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Park, A.; Nayyar, G. & Low, P. (2013). *Supply Chain Perspectives and Issues – A Literature Review*. Geneva & Hong Kong: WTO Publications & Fung Global Institute.
- Park, W.-S.; Yu, G.-C. & Cho, Y.-H. (2000). *MNCs' HRM/IR Strategy and Country of Origin Effect: Do American, European and Japanese Firms Differ?*. Zugriff am 26.07.2015 <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000park-yu-cho078.pdf>
- Patel, P. & Pavitt, K. (2002). How Technological Competencies Help Define the Core (Not the Boundaries) of the Firm. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 313-333). Oxford: Oxford University Press.
- Paus, E. (2014). Industrial development strategies in Costa Rica: When structural change and domestic capability accumulation diverge. In J.M. Salazar-Xirinachs, I. Nübler & R. Kozul-Wright (Eds.), *Transforming Economies – Making industrial policy work for growth, jobs and development* (p. 181-211). Geneva: International Labour Office.
- Pavcnik, N. (2011). Globalization and within-country income inequality. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (p. 233-260). Geneva: ILO Publications & WTO Publications.
- Pegler, L. & Knorringa, P. (2007). Integrating labour issues in global value chain analysis: Exploring implications for labour research and unions. In V. Schmidt (Ed.), *Trade Union Responses to Globalization – A review by the Global Union Research Network* (p. 35-49). Geneva: International Labour Office.
- Pflüger, J. (2013). *Qualitative Sozialforschung und ihr Kontext – Wissenschaftliche Teamarbeit im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: Springer VS.
- Pflüger, J.; Pongratz, H. & Trinczek, R. (2010). Methodische Herausforderungen arbeits- und industriesoziologischer Fallstudienforschung. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 3/1, 5-13.
- Pilling, D. (2013). *Japan – Eine Wirtschaftsmacht erfindet sich neu*. München: Carl Hanser Verlag.
- Pisano, G. P. (2002). In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 129-154). Oxford: Oxford University Press.

- Pizzotti, C. & Ferrari, G. (2015). *Brazil: Employment Protection Program: An Alternative For Companies To Overcome The Current Economic Scenario*. São Paulo: Demarest Advogados.
- Plantenga, J. & Remery, C. (2010). *Flexible working time arrangements and gender equality – A comparative review of 30 European countries*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Porst, R. (2014). Frageformulierung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 687-699). Wiesbaden: Springer VS.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Postel-Vinay, F. & Robin, J.-M. (2002). Equilibrium Wage Dispersion with Worker and Employer Heterogeneity. *Econometrica*, 70/6, 2295-2350.
- Pries, M. & Rogerson, R. (2005). Hiring Policies, Labor Market Institutions, and Labor Market Flows. *Journal of Political Economy*, 113/4, 811-839.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung – Ein Arbeitsbuch* (4. erweiterte Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- Psilos, P. & Gereffi, G. (2011). Workforce Development in the Global Economy: Linking Skills and Capabilities to Upgrading. In G. Gereffi, K. Fernandez-Stark & P. Psilos (Eds.), *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries* (p. 1-12). Durham: Duke University.
- Pudelko, M. & Harzing, A.-W. (2007a). *The Golden Triangle for MNCs: Standardization towards Headquarters Practices, Standardization towards Global Best Practices and Localization*. Melbourne: University of Melbourne.
- Pudelko, M. & Harzing, A.-W. (2007b). *HRM practices in subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, localization or dominance effect?*. Melbourne: University of Melbourne.
- Rani, U.; Belser, P.; Oelz, M. & Ranjbar, S. (2013). Minimum wage coverage and compliance in developing countries. *International Labour Review*, 152/3-4, 381-410.
- Rehder, B. (2006). Christliche Antworten auf geöffnete Märkte: Die Idee der betrieblichen Produktionsgemeinschaft in der Geschichte der deutschen Arbeitsbeziehungen. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 91-110). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Reiche, S. (2014). *Employment and employee benefits in Germany: overview*. London: Thomson Reuters.

- 
- Reichertz, J. (2014). Empirische Sozialforschung und soziologische Theorie. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 65-80). Wiesbaden: Springer VS.
- Reinhoffer, B. (2008). Lehrkräfte geben Auskunft über ihren Unterricht. In P. Mayring & M. Gläser-Zikuda (Hrsg.), *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (2. Aufl.) (S. 123-141). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Ribe, H.; Robalino, D. A. & Walker, I. (2012). *From Right to Reality – Incentives, Labor Markets, and the Challenge of Universal Social Protection in Latin America and the Caribbean*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Richardi, R. (2001). *Arbeitskampfrecht*. Zugriff am 02.09.2014 <http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/Jura/richardi/Lehre/download/ArbeitskampfR.pdf>
- Richardi, R. (2006). *Projekt: Kollektives Arbeitsrecht*. Zugriff am 02.09.2014 <http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/Jura/richardi/Lehre/download/KollArbR1.pdf>
- Ridder, G. & Van den Berg, G. J. (2003). *Measuring Labor Market Frictions: A Cross-Country Comparison*. IZA Discussion Paper (814). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Riedmann, A.; Bielenski, H.; Szczurowska, T. & Wagner, A. (2006). *Working time and work-life balance in European companies – Establishment Survey on Working Time 2004-2005*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Ritson, N. H. & Addison, R. (2012). The Country of Origin Effect Revisited: The Case of American Oil MNCs in the UK. *The International Journal of Management and Business*, 3/2, 72-91.
- Robalino, D. & Almeida, R. (2012). Overview. In R. Almeida, J. Behrman & D. Robalina (Eds.), *The Right Skills for the Job? Rethinking Training Policies for Workers* (p. 11-48). Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Robalino, D.; Almeida, R. & Behrman, J. (2012). Policy Framework: The Economic Rationale for Skills Development Policies. In R. Almeida, J. Behrman & D. Robalina (Eds.), *The Right Skills for the Job? Rethinking Training Policies for Workers* (p. 49-66). Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Roberts, K. M. (2014). Substance and Methods of a Grounded Political Economy. In W. C. Smith (Ed.), Special Section: Political Economy and the Future of Latin American Politics (p. 17-19). *Latin American Politics and Society*, 56/1, 1-33.
- Rodgers, G. (1994). Institutional economics, development economics and labour economics. In G. Rodgers (Ed.), *Workers, institutions and economic growth in Asia* (p. 1-24). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Rodrik, D. (2007). *One Economics, many recipes – Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton: Princeton University Press.

- Rodrik, D. & Subramanian, A. (2004). *From "Hindu Growth" to Productivity Surge: The Mystery of the Indian Growth Transition*. IMF Working Paper (WP/04/77). Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Rogers, J. (1995). United States: Lessons from Abroad and Home. In J. Rogers & W. Streeck (Eds.), *Works Councils – Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (p. 375-410). Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Rogers, E. M. & Larsen, J. K. (2004). Working – Growth of High-Technology Culture. In R. K. Yin (Ed.), *The Case Study Anthology* (p. 179-191). Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Rogers, J. & Streeck, W. (1995). The Study of Works Councils: Concepts and Problems. In J. Rogers & W. Streeck (Eds.), *Works Councils – Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (p. 3-26). Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Rogerson, R. & Shimer, R. (2010). *Search in Macroeconomic Models of the Labor Market*. NBER Working Papers (15901). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Rose, S.; Spinks, N. & Canhoto, A. I. (2015). *Case study research design*. Zugriff am 01.02.2016 [http://documents.routledge-interactive.s3.amazonaws.com/9780415628129/Chapter%206%20-%20Case%20study%20research%20design%20final\\_edited.pdf](http://documents.routledge-interactive.s3.amazonaws.com/9780415628129/Chapter%206%20-%20Case%20study%20research%20design%20final_edited.pdf)
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25/1, 16-27.
- Royo, S. (2009). *Varieties of Capitalism for Latin America?*. Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series (9/12). Miami: University of Miami.
- Rüb, S.; Platzer, H.-W. & Müller, T. (2013). Europäische Vereinbarungspolitik auf Unternehmensebene: Entwicklungsdynamiken und Prozessmuster im Metallsektor. *Industrielle Beziehungen*, 20(3), 221-244.
- Rudanko, L. (2005). *Labor Market Dynamics under Long Term Wage Contracting*. Zugriff am 07.07.2015 <http://repec.org/sed2005/up.8526.1107223656.pdf>
- Şahin, K. (2006). *The Impact of Institutional, Political and Economic Accounts on Business Groups' Structural Choices in Turkey*. Zugriff am 25.05.2015 <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/f851df8048a7e4349c4fdf6060ad5911/Sahin%2B-%2BThe%2BImpact%2Bof%2BInstitutional.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE>
- Salazar-Xirinachs, J. M.; Nübler, I. & Kozul-Wright, R. (2014). Industrial policy, productive transformation and jobs: Theory, history and practice. In J.M. Salazar-Xirinachs, I. Nübler & R. Kozul-Wright (Eds.), *Transforming Economies – Making industrial policy work for growth, jobs and development* (p. 1-40). Geneva: International Labour Office.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London, Thousand Oaks, New Dehli, Singapore: Sage Publications.

- 
- Salehi-Isfahani, D. & Murphy, R. D. (2007). *Labor market flexibility and investment in human capital*. Zugriff am 25.07.2015 [http://www.researchgate.net/publication/23721424\\_Labor\\_market\\_flexibility\\_and\\_investment\\_in\\_human\\_capital](http://www.researchgate.net/publication/23721424_Labor_market_flexibility_and_investment_in_human_capital)
- Salheiser, A. (2014). Natürliche Daten: Dokumente. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 813-827). Wiesbaden: Springer VS.
- Sarkar, J. (2011). Ownership and Corporate Governance in Indian Firms. In B. N. Balasubramanian & D. M. Satwalekar (Eds.), *Corporate Governance: An Emerging Scenario* (p. 217-267). Mumbai: National Stock Exchange of India.
- Scharpf, F. W. (2001). Employment and the welfare state – A continental dilemma. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 270-283). London, New York: Routledge.
- Scharpf, F. W. (2006). Beneficial constraints bei offenen Grenzen. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 273-295). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Schell, C. (1992). *The Value of the Case Study as a Research Strategy*. Zugriff am 01.02.2016 <http://www.finance-mba.com/Case%20Method.pdf>
- Scherer, C. (2007). Freedom of association and collective bargaining: The practice of multinational companies in Brazil. In V. Schmidt (Ed.), *Trade Union Responses to Globalization – A review by the Global Union Research Network* (p. 85-96). Geneva: International Labour Office.
- Schmidt, C. (2012). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 447-456). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schmidt, V. A. (2007a). *Changes in Comparative Political Economy: Taking Labor Out, Bringing the State Back In, Putting the Firm Front and Center*. Working Paper for the European Studies Association Meetings (May 2007). Boston: Boston University.
- Schmidt, V. A. (2007b). *Bringing the State Back Into the Varieties of Capitalism And Discourse Back Into the Explanation of Change*. Program for the Study of Germany and Europe Working Paper Series (07.3). Minneapolis: Center for European Studies.
- Schmidt, D.; Hasenau, K. & Lehmann, C. (2013). Betriebliche Strategien der Flexibilisierung: Die Rolle der Arbeitszeit. In M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 99-114). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schmitter, P. C. (2006). A Prolegomenon to a Theory of Interest Politics. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 297-313). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Schneider, B. R. (2009). *Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America*. OCSID Working Paper. Oxford: Oxford Centre for the Study of Inequality and Democracy.
- Schneider, B. R. (2013). *Hierarchical Capitalism in Latin America – Business, Labor, and the Challenges of Equitable Development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schneider, B. R. (2014). Studying Political Economy in Latin America: Gaps and Methods. In W. C. Smith (Ed.), Special Section: Political Economy and the Future of Latin American Politics (p. 20-22). *Latin American Politics and Society*, 56/1, 1-33.
- Schneider, B. R. & Karcher, S. (2010). Complementarities and Continuities in the Political Economy of Labor Markets in Latin America. *Socio-Economic Review*, 8/4, 623-651.
- Schnell, R.; Hill, P. B. & Esser, E. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (8. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum: Qualitative Social Research*, 15(1), Art. 18, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185>.
- Schröder, C. (2014). Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich. *IW-Trends*, 4/2014, 1-21.
- Schrøder, K. C. (2012). Methodological pluralism as a vehicle of qualitative generalization. *Journal of Audience & Reception Studies*, 9/2 November 2012, 798-825.
- Schröder, M. (2013). *Integrating Varieties of Capitalism and Welfare State Research*. London, New York: Palgrave Macmillan.
- Schröder, M. (2014). *Varianten des Kapitalismus – Die Unterschiede liberaler und koordinierter Marktwirtschaften*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schultz-Côrtés, C. (2007). *Betrieblicher Wandel und Industrielle Beziehungen – eine vergleichende Studie bei Volkswagen in Deutschland, Spanien und Brasilien*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Bremen.
- Selekler-Goksen, N. N. & Yildirim Öktem, Ö. (2009). Countervailing institutional forces: corporate governance in Turkish family business groups. *Journal of Management & Governance*, 13/2009, 193-213.

- 
- Sell, F.L. (1999). Anforderungen an immobile Produktionsfaktoren vor dem Hintergrund der Globalisierung. In H. Berg (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft: Ursachen – Formen – Konsequenzen* (S. 69-103). Berlin: Duncker & Humblot.
- Sen, K.; Saha, B. & Maiti, D. (2010). *Trade openness, labour institutions and flexibilisation: theory and evidence from India*. BWPI Working Paper (123). Manchester: Brooks World Poverty Institute / University of Manchester.
- Sen, R. (2012). *Employee participation in India*. Dialogue Working Paper (40). Geneva: International Labour Office.
- Sende, C. & Galais, N. (2014). Unternehmensflexibilisierung und personelle Flexibilisierungsstrategien in Deutschland. In C. M. Schlick, K. Moser & M. Schenk (Hrsg.), *Flexible Produktionskapazität innovativ managen – Handlungsempfehlungen für die flexible Gestaltung von Produktionssystemen in kleinen und mittleren Unternehmen* (S. 1-80). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Sende, C. & Vitera, J. (2013). Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Zeitarbeitnehmern und Stammeschäftigten. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 281-304). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sengenberger, W. & Pyke, F. (Hrsg.) (1992). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva: International Labour Office.
- Shalev, M. (2001). The politics of elective affinities – A commentary. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 287-303). London, New York: Routledge.
- Sharma, A. N. (2007). *Flexibility, Employment and Labour Market Reforms in India*. IHD Working Paper (37). New Dehli: Institute for Human Development.
- Sharma, B. (2009). Postpositivism. In A. J. Mills, G. Eurepos & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research* (S. 701-703). Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington D.C.: Sage Publications.
- Shelton, A. M. (2012). *Compensated Work Sharing Arrangements (Short-Time Compensation) as an Alternative to Layoffs*. CRS Report (R40689). Washington, D.C.: Congressional Research Service (CRS) / United States Congress.
- Shonchoy, A. & Junankar, P.N. (Raja) (2014). The informal labour market in India: transitory or permanent employment for migrants?. *IZA Journal of Labor & Development*, 3/9, 1-27.
- Shyam Sundar, K. R. (2011). *Non-regular workers in India: Social dialogue and organizational and bargaining strategies and practices*. Dialogue Working Paper (30). Geneva: International Labour Office.

- Sitte, B. & Lehmann, C. (2013). Zeitarbeit ist nicht gleich Zeitarbeit: Segmentierung der Branche. In M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 117-136). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Skedinger, P. (2011). *Employment Consequences of Employment Protection Legislation*. IFN Working Paper (865). Stockholm: Research Institute of Industrial Economics.
- Smit, A. J. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. *Southern African Business Review*, 14/1, 105-130.
- Sobczak, A. (2008). Legal dimensions of international framework agreements in the field of corporate social responsibility. In K. Papadakis (Ed.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?* (p. 115-130). Geneva: International Institute for Labour Studies/International Labour Office.
- Soeffner, H.-G. (2012). Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 164-175). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Som, O. (2013). Flexibilität und Stabilität in Betrieben des deutschen Verarbeitenden Gewerbes: Ergebnisse von Unternehmensbefragungen mit Entwicklung einer Betriebstypologie. In Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI & Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), *Flexibilität und Stabilität in Balance – neue Erkenntnisse zu einer vertrauten Verbindung: Ein Leitfaden für Unternehmen* (S. 15-46). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH.
- Sorge, A. (2006). Mitbestimmung für die Europäische Aktiengesellschaft: Nützliche Lehren aus mehr als dreißig Jahren Seifenoper. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 249-271). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Soskice, D. (2007). Macroeconomics and Varieties of Capitalism. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 89-121). New York: Oxford University Press.
- Spath, D. (Hrsg.); Ganschar, O.; Gerlach, S.; Hämmerle, M.; Krause, T. & Schlund, S. (2013). *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Starman, A. B. (2013). The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies*, 1/2013, 28-43.
- Steinke, I. (2012). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.



- 
- Stiftung Weltbevölkerung (2014). *Datenreport 2014 – Soziale und demografische Daten weltweit*. Hannover: Deutsche Stiftung Weltbevölkerung.
- Stiglitz, J. E.; Lin, J. Y. & Monga, C. (2013). *The Rejuvenation of Industrial Policy*. Policy Research Working Paper (6628). Washington, D.C.: World Bank.
- Stoop, S. (2005). *Overtime and excessive overtime – Legal requirements, compliance situations and opportunities for the Turkish (Istanbul) garment industry*. Briefing Paper (3). Amsterdam: Fair Wear Foundation.
- Strack, R., Baier, J., Marchingo, M. & Sharda, S. (2014a). *The Global Workforce Crisis - \$10 Trillion at Risk*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Strack, R.; Booker, M.; von der Linden, C. & Strohmayer, A. (2014b). *Decoding Global Talent – 200,000 Survey Responses on Global Mobility and Employment Preferences*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Streeck, W. (1995). Works Councils in Western Europe: From Consultation to Participation. In J. Rogers & W. Streeck (Eds.), *Works Councils – Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (p. 313-348). Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Sturgeon, T. J. & van Biesebroeck, J. (2010). *Effects of the Crisis on the Automotive Industry in Developing Countries*. Policy Research Working Paper (5330). Washington, D.C.: The World Bank.
- Sturgeon, T. J.; van Biesebroeck, J. & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 8, 297-321.
- Süral, N. (2009). Economic Implications of Employment Protection Legislation in Turkey: Has Turkey found its Juste Milieu?. *Comparative Labor Law and Policy Journal*, 30, 335-372.
- Susser, P. A.; Weber, A. M. & Friedman, S. J. (2014). *Employment and employee benefits in United States: overview*. London: Thomson Reuters.
- Suzuki, H. (2013). Japanese Industrial Relations from an International Perspective. Zugriff am 17.07.2015 [http://www.hidajapan.or.jp/en/project/eocp/pdf/report\\_2012\\_02\\_02.pdf](http://www.hidajapan.or.jp/en/project/eocp/pdf/report_2012_02_02.pdf)
- Svirski, I. (2011). Moving to bottom-up representation: A comment on Gomes and Prado, 'Flawd freedom of association in Brazil', from the perspective of the developing new unionism in Israel. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 32, 915-923.
- Szczyrba, B. (2008). Perspektivenübernahme als Forschungsgegenstand und qualitatives methodisches Werkzeug. In P. Mayring & M. Gläser-Zikuda (Hrsg.), *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (2. Aufl.) (S. 105-122). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

- Szulanski, G. (2002). Appropriability and the Challenge of Scope: Banc One Routinizes. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 69-98). Oxford: Oxford University Press.
- Tabellini, G. (2005). *Culture and Institutions: Economic Development in the Regions of Europe*. CESifo Working Paper (1492). München: CESifo GmbH.
- Tan, J.-P. & Nam, Y.-J. J. (2012). Pre-Employment Technical and Vocational Education and Training: Fostering Relevance, Effectiveness, and Efficiency. In R. Almeida, J. Behrman & D. Robalina (Eds.), *The Right Skills for the Job? Rethinking Training Policies for Workers* (p. 67-103). Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Tang, P. J. G. & Wood, A. (1999). *Globalisation, co-operation costs, and wage inequalities*. Research Memorandum (152). The Hague: CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.
- Tate, J. (2001). National Varieties of Standardization. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 442-473). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Taymaz, E. & Özler, Ş. (2004). *Labor Market Policies and EU Accession: Problems and Prospects for Turkey*. ERC Working Paper in Economic (04/05). Ankara: Economic Research Center.
- Teece, D. J.; Oisano, G. & Shuen, A. (2002). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In G. Dosi, R.R. Nelson & S.G. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (p. 334-362). Oxford: Oxford University Press.
- Teubner, G. (2001). Legal Irritants: How Unifying Law Ends up in New Divergences. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 417-441). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Teulings, C. N. (2005). Comparative Advantage, Relative Wages, and the Accumulation of Human Capital. *Journal of Political Economy*, 113/2, 425-461.
- Thatcher, M. (2007). Reforming National Regulatory Institutions: the EU and Cross-National Variety in European Network Industries. In B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (Eds.), *Beyond Varieties of Capitalism – Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (p. 147-172). New York: Oxford University Press.
- The World Bank (2006). *Turkey – Labor Market Study*. Washington, D.C.: Poverty Reduction and Economic Management Unit Europe and Central Asia Region.
- The World Bank (2007). *Building Knowledge Economies – Advanced Strategies for Development*. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

- 
- The World Bank (2008). *Skill Development in India – The Vocational Education and Training System*. Discussion Paper Series (Report No. 22). Washington, D.C.: Human Development Unit South Asia Region / The World Bank.
- The World Bank (2010a). *Stepping up skills for more jobs and higher productivity*. Washington, D.C.: The World Bank.
- The World Bank (2010b). *Innovation Policy – A Guide for Developing Countries*. Washington, D.C.: The World Bank.
- The World Bank (2013). *World Development Report 2014: Risk and Opportunity – Managing Risk for Development*. Washington, D.C.: The World Bank.
- The World Bank (2014a). *Doing Business 2015 – Going Beyond Efficiency: Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies*. Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- The World Bank (2014b). *Doing Business 2014 – Economy Profile: Turkey*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Thelen, K. (2001). Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 71-103). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Thelen, K. (2006). Institutionen und sozialer Wandel: Die Entwicklung der beruflichen Bildung in Deutschland. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 399-423). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Thelen, K. (2014). *Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tilly, C. (2013). Trade Unions, Inequality, and Democracy in the US and Mexico. *Rethinking Development and Inequality*, Vol. 2/Special Issue, 68-83.
- Tintelnot, F. & State, P. (2014). *Global Production with Export Platforms*. WTO Working Paper (ERSD-2014-17). Geneva: World Trade Organization.
- Tipton, F. B. (2009). Southeast Asian capitalism: History, institutions, states, and firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(2009), 401-434.
- TozziniFreire Advogados (2015). Memorandum – General Overview Employment Law/Brazil. Brussels: L&E Global – employers' council worldwide.
- Triner, G. D. (2012). *Hierarchical Market Economy and State Capitalism in Brazil: Its Origin in Iron Ore*. New Brunswick: Rutgers University.

- Tudway, R. (2007). Corporate governance reforms as a means of protecting and promoting worker interests: Shaping the corporation of tomorrow. In V. Schmidt (Ed.), *Trade Union Responses to Globalization – A review by the Global Union Research Network* (p. 63-71). Geneva: International Labour Office.
- Tulun, T. E. & Öktem, K. G. (2012). *Uncertainty – Turkey and the Varieties of Capitalism*. 4<sup>th</sup> ECPR Graduate Conference Working Paper (Section 14/Panel 69/Paper 455). Ankara: Bilkent University.
- Üçer, K. & Ergin, B. (2014). *Employment and employee benefits in Turkey: overview*. London: Thomson Reuters.
- Uçkan, B. (2014). *Turkey: Industrial relations profile*. Zugriff am 20.06.2015 [https://euro-found.europa.eu/eiro/country/turkey\\_4.htm](https://euro-found.europa.eu/eiro/country/turkey_4.htm)
- UIA (Unemployment Insurance Agency Michigan) (2015a). *Applying for Work Share*. Zugriff am 22.12.2015 [http://www.michigan.gov/documents/uia/Applying\\_for\\_Work\\_Share\\_487075\\_7.pdf](http://www.michigan.gov/documents/uia/Applying_for_Work_Share_487075_7.pdf)
- UIA (Unemployment Insurance Agency Michigan) (2015b). *Work Share Program*. Zugriff am 22.12.2015 [http://www.michigan.gov/documents/uia/Work\\_Share\\_fact\\_sheet\\_487077\\_7.pdf](http://www.michigan.gov/documents/uia/Work_Share_fact_sheet_487077_7.pdf)
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2014a). *Trade and Development Report 2014: Global governance and policy space for development*. New York and Geneva: United Nations Publication.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2014b). *World Investment Report 2014 – Investing in the SDGs: An Action Plan*. Geneva: United Nations Publications.
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) (2012). *Global Education Digest 2012 – Opportunities lost: The impact of grade repetition and early school leaving*. Montreal, Quebec: UNESCO Institute for Statistics.
- UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) (2013). *Industrial Development Report 2013 – Sustaining Employment Growth: The Role of Manufacturing and Structural Change*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Utz, A. (2010). Stimulating Pro-Poor Innovations. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 335-374). Washington, D.C.: The World Bank.
- Vandenberg, P. (2010). *Impact of Labor Market Institutions on Unemployment: Results from a Global Panel*. ADB Economics Working Paper (219). Manila: Asian Development Bank.
- Vandenbussche, J.; Aghion, P. & Meghir, C. (2004). Growth, Distance to Frontier and Composition of Human Capital. Zugriff am 15.05.2015 <http://scholar.harvard.edu/files/aghion/files/growthdistancetofrontier.pdf>

- 
- Van Welsum, D. & Chen, D. (2010). Policy Evaluation: Assessing Innovation Systems and Programs. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 199-234). Washington, D.C.: The World Bank.
- VanWynsberghe, R. & Khan, S. (2007). Redefining Case Study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(2), 1-10.
- Verma, A. & Gomes, A. V. M. (2014). Labor Market Flexibility & Trajectories of Development: Lessons from Brazil, India & China. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50/1, 51-74.
- Vijayabaskar, M. & Babu, M. S. (2014). Building capabilities in the software service industry in India: Skill formation and learning of domestic enterprises in value chains. In J.M. Salazar-Xirinachs, I. Nübler & R. Kozul-Wright (Eds.), *Transforming Economies – Making industrial policy work for growth, jobs and development* (p. 239-266). Geneva: International Labour Office.
- Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *The Qualitative Report*, 15/2, 370-388.
- Visser, J. (2006). The Five Pillars of the European Social Model of Labor Relations. In J. Beckert, B. Ebbinghaus, A. Hassel & P. Manow (Hrsg.), *Transformationen des Kapitalismus* (Schriftenreihe aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 57, S. 315-335). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Vitols, S. (2001). Varieties of Corporate Governance: Comparing Germany and the UK. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 337-360). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Vogel, S. (2013). *Germany: Industrial relations profile*. Zugriff am 20.06.2015 <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/germany.htm>
- Voigt, K.-I. & Wildemann, H. (2007). Quantifizierung der Flexibilität im Rahmen wertschöpfungspartnerschaftlicher Zusammenarbeit. In W. A. Günthner (Hrsg.), *Neue Wege in der Automobillogistik* (S. 123-136). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Von der Oelsnitz, D. (1994). *Komplexitätsmanagement – Unternehmensflexibilität – Selbstorganisation: Zu den Möglichkeiten und Voraussetzungen einer mikrosystemischen Selbststeuerung*. Arbeitspapier (94/05). Braunschweig: Technische Universität Braunschweig.
- Von Garrel, J.; Schenk, M. & Seidel, H. (2014). Flexibilisierung der Produktion – Maßnahmen und Status-Quo. In C. M. Schlick, K. Moser & M. Schenk (Hrsg.), *Flexible Produktionskapazität innovativ managen – Handlungsempfehlungen für die flexible Gestaltung von Produktionssystemen in kleinen und mittleren Unternehmen* (S. 81-126). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

- Von Garrel, J. & Tackenberg, S. (2013). Flexibilität von KMU durch situationsspezifische Auslegung der Fertigung. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 381-403). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Von Kardorff, E. (2012). Qualitative Evaluationsforschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 238-250). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Von Rosenstiel, L. (2012). Organisationsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 224-238). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Wagner, J. (2011). *International Trade and Firm Performance: A Survey of Empirical Studies since 2006*. Working Paper Series in Economics (210). Lüneburg: University of Lüneburg.
- Wannöffel, M.; Le, J. & Kramer, J. (2007). Industrial relations structures in south-east Europe and Turkey: a view from the manufacturing industry. *South-East Europe Review*, 3/2007, 7-40.
- WEF (World Economic Forum) (2013). *The Human Capital Report*. Geneva: World Economic Forum.
- WEF (World Economic Forum) (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015 – Full Data Edition*. Geneva: World Economic Forum.
- White, J. (2010). Building Innovative Sites. In The World Bank (Ed.), *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries* (p. 303-334). Washington, D.C.: The World Bank.
- Wiechers, H. (2009). *Investmentguide Indien*. Stuttgart: Südwestmetall.
- Wiendahl, H.-P.; Reichardt, J. & Nyhuis, P. (2009). *Handbuch Fabrikplanung – Konzept, Gestaltung und Umsetzung wandlungsfähiger Produktionsstätten*. München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Willems, H. (2012). Erving Goffmans Forschungsstil. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 42-51). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Wisskirchen, G. (2010). *Arbeitsrecht USA*. Berlin: Gesamtmetall.
- Witcher, B. J. & Chau, V. S. (2012). Varieties of Capitalism and Strategic Management: Managing Performance in Multinationals after the Global Financial Crisis. *British Journal of Management*, 23, 58-73.

- 
- Woessmann, L. (2011). Education policies make globalization more inclusive. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (p. 297-316). Geneva: ILO Publications & WTO Publications.
- Wolff, S. (2012a). Clifford Geertz. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 84-96). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Wolff, S. (2012b). Wege ins Feld und ihre Varianten. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 334-349). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Wolff, S. (2012c). Dokumenten- und Aktenanalyse. In U. Flick, E. von Karsdorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (9. Aufl.) (S. 502-513). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Wood, A. (2002). Globalization and Wage Inequalities: A Synthesis of Three Theories. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 138/1, 54-82.
- Wood, S. (2001). Business, Government, and Patterns of Labor Market Policy in Britain and the Federal Republic of Germany. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (p. 247-274). Oxford, New York: Oxford University Press.
- WorldatWork (2013). *Survey on Workplace Flexibility 2013*. Scottsdale; Washington, D.C.: WorldatWork – The Total Rewards Association.
- Wren, A. (2001). The challenge of de-industrialisation – Divergent ideological responses to welfare state reform. In B. Ebbinghaus & P. Manow (Eds.), *Comparing Welfare Capitalism – Social policy and political economy in Europe, Japan and the USA* (p. 239-269). London, New York: Routledge.
- Wright, G. C. (2014). Revisiting the Employment Impact of Offshoring. *European Economic Review*, 66(2014), 63-83.
- Wrona, T. & Gunnesch, M. (2015). The one who sees more is more right: how theory enhances the 'repertoire to interpret' in qualitative case study research. *Journal of Business Economics* (DOI 10.1007/s11573-015-0799-8).
- WTO (World Trade Organization) (2014a). *World and Regional Export Profiles 2013*. Zugriff am 14.11.2014 [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2014\\_e/its14\\_toc\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2014_e/its14_toc_e.htm)
- WTO (World Trade Organization) (2014b). *World Trade Report 2014 – Trade and development: recent trends and the role of the WTO*. Geneva: WTO Publications.
- WTO (World Trade Organization) (2014c). *International Trade Statistics 2014*. Geneva: WTO Publications.

- Yamaguchi, S. (2009). *Job Search, Bargaining, and Wage Dynamics*. Global COE Hi-Stat Discussion Paper (026). Tokyo: Hi-Stat Institute of Economic Research / Hitotsubashi University.
- Yanagisawa, T. (2014). *Japan: Industrial relations profile*. Zugriff am 21.06.2015 [http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/japan\\_4.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/japan_4.htm)
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report 2015*, 20(2), 134-152.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research – Design and Methods* (5<sup>th</sup> ed.). Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington D.C.: Sage Publications.
- Yoon, Y. (2009). *A comparative study on industrial relations and collective bargaining in East Asian countries*. Dialogue Working Paper (8). Geneva: International Labour Office.
- Zapf, I. (2012). *Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten – Messkonzepte, Datenquellen und Ergebnisse im Kontext der IAB-Arbeitszeitrechnung*. IAB-Forschungsbericht (3/2012). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Zapf, I. & Brehmer, W. (2010). *Flexibilität in der Wirtschaftskrise: Arbeitszeitkonten haben sich bewährt*. IAB-Kurzbericht (22/2010). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Zaugg, R. J. (2006). *Fallstudien als Forschungsdesign der Betriebswirtschaftslehre – Anleitung zur Erarbeitung von Fallstudien*. WHL Diskussionspapier (8). Lahr: Wissenschaftliche Hochschule Lahr.
- Zylberstajn, H. (2012). *Workers' rights in the Brazilian sugarcane ethanol industry*. São Paulo: University of São Paulo.







## Anhang A – Quellenverzeichnis empirische Datenerhebung

Systematik der Katalogisierung				
Kontext (national)	Subkontext (lokal)	Quellentyp		Nummer
DE (Deutschland)	Wö (Wörth)	FB (Fragebogen)	FL (Flexibilität)	Laufende Nummer innerhalb Kontext
	Ga (Gaggenau)		IB (Industrielle Beziehungen)	
	Ma (Mannheim)			
	Ka (Kassel)			
US (USA)	Wü (werksübergreifend)	IP (Interviewprotokoll)	FL (Flexibilität)	
	Cl (Cleveland)		IB (Industrielle Beziehungen)	
	Mt (Mount Holly)			
	Dt (Detroit)			
JP (Japan)	Wü (werksübergreifend)	RW (Regelwerk)	TV (Tarifvertrag)	
	Kw (Kawasaki)		KBV (Konzern-BV)	
	Sn (Santiago)		GBV (Gesamt-BV)	
	SI (Saltillo)		BV (Betriebsvereinbarung)	
TR (Türkei)	Wü (werksübergreifend)	DK (Sonstige Dokumente & Archivmaterial)		
	Ak (Aksaray)			
BR (Brasilien)	Sb (Sao Bernardo)			
	Jf (Juiz de Fora)			
	Wü (werksübergreifend)			
ID (Indien)	Ch (Chennai)		ML (E-Mails)	
IN (International)	GI (global)			
	Rg (regional)			

**Beispiel:**  
 1) DE-Wö\_IP-FL\_05  
 2) IN-GI\_RW-KBV\_06

**Erläuterung:**  
 1) Interviewprotokoll zu Flexibilitätsinstrumenten aus Wörth, 5. Datenquelle Deutschland  
 2) Konzernbetriebsvereinbarung mit globaler Gültigkeit, 6. Datenquelle international (kontextübergreifend)

a) Fragebögen

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Wö_FB-FL_01	Autor HR Wörth	2015	Plant survey: Management of Cycle (Wörth)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente
DE-Ga_FB-FL_02	Autor HR Gaggenau	2015	Plant survey: Management of Cycle (Gaggenau)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente
DE-Ma_FB-FL_03	Autor HR Mann- heim	2015	Plant survey: Management of Cycle (Mann- heim)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente
DE-Ka_FB-FL_04	Autor HR Kassel	2015	Plant survey: Management of Cycle (Kassel)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente
DE-Wö_FB-IB_05	Autor HR Wörth	2015	International In- dustrial Relations Survey (Wörth)	Excel-Datei	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Rege- lungs- und Ver- handlungskont- exte
DE-Ga_FB-IB_06	Autor HR Gaggenau	2015	International In- dustrial Relations Survey (Gag- genau)	Excel-Datei	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Rege- lungs- und Ver- handlungskont- exte
DE-Ma_FB-IB_07	Autor HR Mann- heim	2015	International In- dustrial Relations Survey (Mann- heim)	Excel-Datei	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Rege- lungs- und Ver- handlungskont- exte
DE-Ka_FB-IB_08	Autor HR Kassel	2015	International In- dustrial Relations Survey (Kassel)	Excel-Datei	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Rege- lungs- und Ver- handlungskont- exte
US-CI_FB-FL_01	Autor HR NAFTA/US	2015	Plant survey: Management of Cycle (Cleveland)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente
US-Mt_FB-FL_02	Autor HR NAFTA/US	2015	Plant survey: Management of Cycle (Mt. Holly)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente
US-Dt_FB-FL_03	Autor HR NAFTA/US	2015	Plant survey: Management of Cycle (Detroit)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente
US-CI_FB-IB_04	Autor HR NAFTA/US	2015	International In- dustrial Relations Survey (Cleve- land)	Excel-Datei	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Rege- lungs- und Ver- handlungskont- exte
US-Mt_FB-IB_05	Autor HR NAFTA/US	2015	International In- dustrial Relations Survey (Mt. Holly)	Excel-Datei	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Rege- lungs- und Ver- handlungskont- exte
US-Dt_FB-IB_06	Autor HR NAFTA/US	2015	International In- dustrial Relations Survey (Detroit)	Excel-Datei	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Rege- lungs- und Ver- handlungskont- exte
JP-Kw_FB-FL_01	Autor HR Kawasaki	2015	Plant survey: Management of Cycle (Kawasaki)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente
JP-Kw_FB-IB_02	Autor HR Kawasaki	2015	International In- dustrial Relations Survey (Kawasaki)	Excel-Datei	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Rege- lungs- und Ver- handlungskont- exte
MX-Sn_FB-FL_01	Autor HR Santiago	2015	Plant survey: Management of Cycle (Santiago)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente
MX-SI_FB-FL_02	Autor HR Saltillo	2015	Plant survey: Management of Cycle (Saltillo)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dis- sertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibili- tätsinstrumente

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
<b>MX-Sn_FB-IB_03</b>	Autor HR Santiago	2015	International Industrial Relations Survey (Santiago)	Excel-Datei	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Regelungs- und Verhandlungskontexte
<b>MX-Sl_FB-IB_04</b>	Autor HR Saltillo	2015	International Industrial Relations Survey (Saltillo)	Excel-Datei	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Regelungs- und Verhandlungskontexte
<b>TR-Ak_FB-FL_01</b>	Autor HR Istanbul/ Aksaray	2015	Plant survey: Management of Cycle (Aksaray)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibilitätsinstrumente
<b>TR-Ak_FB-IB_02</b>	Autor HR Istanbul/ Aksaray	2015	International Industrial Relations Survey (Aksaray)	Excel-Datei	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Regelungs- und Verhandlungskontexte
<b>BR-Sb_FB-FL_01</b>	Autor HR MBBras	2015	Plant survey: Management of Cycle (SBCampo)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibilitätsinstrumente
<b>BR-Jf_FB-FL_02</b>	Autor HR MBBras	2015	Plant survey: Management of Cycle (JFora)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibilitätsinstrumente
<b>BR-Sb_FB-IB_03</b>	Autor HR MBBras	2015	International Industrial Relations Survey (SBCampo)	Excel-Datei	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Regelungs- und Verhandlungskontexte
<b>BR-Jf_FB-IB_04</b>	Autor HR MBBras	2015	International Industrial Relations Survey (JFora)	Excel-Datei	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Regelungs- und Verhandlungskontexte
<b>ID-Ch_FB-FL_01</b>	Autor HR Chennai	2015	Plant survey: Management of Cycle (Chennai)	Excel-Datei mit Kommentierungen	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Flexibilitätsinstrumente
<b>ID-Ch_FB-IB_02</b>	Autor HR Chennai	2015	International Industrial Relations Survey (Chennai)	Excel-Datei	Datenerhebung Dissertation/ MoC-Projekt	Abfrage Regelungs- und Verhandlungskontexte

## b) Interviewprotokolle

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
<b>DE-Wö_IP-FL_09</b>	Autor	2015	Teil 1) Flexibilitätsmanagement	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
<b>DE-Ga_IP-FL_10</b>	Autor	2015	Teil 1) Flexibilitätsmanagement	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
<b>DE-Ma_IP-FL_11</b>	Autor	2015	Teil 1) Flexibilitätsmanagement	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
<b>DE-Ka_IP-FL_12</b>	Autor	2015	Teil 1) Flexibilitätsmanagement	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Original-format	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Wö_IP-IB_13	Autor	2015	Teil 2) Industrielle Beziehungen & Arbeitsorganisation	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität
DE-Ga_IP-IB_14	Autor	2015	Teil 2) Industrielle Beziehungen & Arbeitsorganisation	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität
DE-Ma_IP-IB_15	Autor	2015	Teil 2) Industrielle Beziehungen & Arbeitsorganisation	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität
DE-Ka_IP-IB_16	Autor	2015	Teil 2) Industrielle Beziehungen & Arbeitsorganisation	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität
US-Wü_IP-FL_07	Autor	2015	Part 1) Management of Flexibility	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit nationalem Kontakt/ MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
US-Wü_IP-IB_08	Autor	2015	Part 2) Industrial Relations & Work Organization	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit nationalem Kontakt/ MoC-Projekt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität
JP-Kw_IP-FL_03	Autor	2015	Part 1) Management of Flexibility	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
JP-Kw_IP-IB_04	Autor	2015	Part 2) Industrial Relations & Work Organization	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität
MX-Sn_IP-FL_05	Autor	2015	Part 1) Management of Flexibility	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
MX-SI_IP-FL_06	Autor	2015	Part 1) Management of Flexibility	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
MX-Wü_IP-IB_07	Autor	2015	Part 2) Industrial Relations & Work Organization	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit nationalen Kontakten/ MoC-Projekt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität
TR-Ak_IP-FL_03	Autor	2015	Part 1) Management of Flexibility	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
TR-Ak_IP-IB_04	Autor	2015	Part 2) Industrial Relations & Work Organization	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt/ MoC-Projekt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
BR-Wü_IP-FL_05	Autor	2016	Part 1) Management of Flexibility	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit nationalen Kontakten/MoC-Projekt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
BR-Wü_IP-IB_06	Autor	2016	Part 2) Industrial Relations & Work Organization	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit nationalen Kontakten/MoC-Projekt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität
ID-Ch_IP-FL_03	Autor	2015	Part 1) Management of Flexibility	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt	Nutzung Flexibilitätsinstrumente
ID-Ch_IP-IB_04	Autor	2015	Part 2) Industrial Relations & Work Organization	Word-Datei mit Kommentaren	Datenerhebung Dissertation/ Interview mit lokalem Kontakt	Gestaltung industrielle Beziehungen & interne funktionale Flexibilität

### c) Regelwerke

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Wö_RW-BV_17	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2016	Maßnahmen zur Absicherung des Produktionsprogramms 2016	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Produktions- & Fehlstandplanung/Zeitarbeitnehmer/Ferienarbeiter/Urlaubssteuerung
DE-Wö_RW-BV_18	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2015	Betriebsvereinbarung zum Förder- und Flexibilisierungsprogramm „NetzWerk direkt“	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Befristete Versetzungen zur weiterführenden Qualifizierung
DE-Wö_RW-BV_19	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2015	Betriebsvereinbarung zur Freischichtregelung am Standort Wörth	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition & Steuerung des Arbeitszeitkontensystems Freischicht
DE-Wö_RW-BV_20	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2013	Betriebsvereinbarung Kapazitätsorientierte Arbeits- und Betriebszeitgestaltung TE/OPB und TE/OPP	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Fachbereichsspezifische Arbeits- und Betriebszeitregelungen
DE-Wö_RW-BV_21	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2014	Betriebsvereinbarung zum Nachhaltigen Flexibilitätsmanagement 2020 am Standort Wörth	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Rahmenregelungen zur Arbeits- und Betriebszeitgestaltung sowie Flexibilitätssteuerung
DE-Wö_RW-BV_22	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2014	Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes (Direkte Bereiche)	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Kapazitätsorientierter Einsatz von Zeitarbeitnehmern

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Wö_RW-BV_23	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2014	Betriebsvereinbarung zum Einsatz von flexiblen Hilfsarbeitskräften am Standort Wörth (Flexi-Pool)	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Kontingent zum kurzfristigen Einsatz vorwiegend studentischer Aushilfen
DE-Wö_RW-BV_24	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2014	Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes (Indirekte Bereiche)	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Kontingent zum Einsatz von Zeitarbeitnehmern außerhalb von Produktionsbereichen
DE-Wö_RW-BV_25	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	1998	Betriebsvereinbarung zum Ausgleich von geleisteter Mehrarbeit	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Auszahlungs- und Zeitkontenbuchungsregeln für Mehrarbeit
DE-Wö_RW-BV_26	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	1997	Betriebsvereinbarung zur einheitlichen Zeitregelung an Feiertagen und Freistellungstagen	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Monetäre Behandlung von Abwesenheitstagen
DE-Wö_RW-BV_27	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2007	Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeit im Werk Wörth - Gleitzeit	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition & Steuerung des Arbeitszeitkontensystems Gleitzeit
DE-Wö_RW-BV_28	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2011	Protokollnotiz zur Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeit im Werk Wörth - Gleitzeit	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Spezifikation des Gleitzeitmodells im Wechselschichtbetrieb
DE-Wö_RW-BV_29	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2006	Lernorientierte Ausbildungszeiten am Standort Wörth	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Spezifische Arbeits- und Ausbildungszeitregelungen
DE-Wö_RW-BV_30	Werkleitung Betriebsrat (Wörth)	2014	Betriebsvereinbarung zur „Strategischen Neuausrichtung 2020“ für den Standort Wörth	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Standortpositionierung und Kapazitätsgestaltung im Rahmen der extern funktionalen Flexibilität und Standortentwicklung
DE-Ga_RW-BV_31	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2012	Änderung der Betriebsvereinbarung über die Arbeitszeitregelung aus 2008 (Ziffer 7 Arbeitskonto)	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition & Steuerung der Arbeitszeitkontensysteme
DE-Ga_RW-BV_32	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2013	Betriebsvereinbarung Arbeitszeitmodell „Gangschaltung“ für den Montagebereich Achsen	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition und Steuerung bereichsspezifischer Arbeits- und Betriebszeitmodelle im Schichtsystem



Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Ga_RW-BV_33	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2014	Betriebsvereinbarung Bonusregelung	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Auszahlungsmodalitäten von geleisteten Mehrarbeitsstunden
DE-Ga_RW-BV_34	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2014	Förder-Pool indirekte Facharbeitertätigkeiten	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Befristete Versetzungen zur weiterführenden Qualifizierung
DE-Ga_RW-BV_35	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2015	Protokollnotiz zur Rahmen-Betriebsvereinbarung Flexibilität 2015	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Rahmenbedingungen und Steuerungsmechanismen der Arbeitszeit- und Beschäftigungsflexibilität
DE-Ga_RW-BV_36	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2014	Rahmen-BV zur Weiterentwicklung des Standortes Gaggenau	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Standortpositionierung und Kapazitätsgestaltung im Rahmen der extern funktionalen Flexibilität
DE-Ga_RW-BV_37	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2001	Betriebsvereinbarung Maßnahmen zum weiteren Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit am Standort Gaggenau mit seinem Werksteil Rastatt	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarungen	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien/ Regelungspaket	Grundlegende Definition und Steuerung von Schichtmodellen am Standort
DE-Ga_RW-BV_38	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2011	Betriebsvereinbarung zur Mehrarbeit	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Auszahlungs- und Zeitkontenbuchungsregeln für Mehrarbeit
DE-Ga_RW-BV_39	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2015	Rahmen-Betriebsvereinbarung Flexibilität 2016-2017	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Rahmenbedingungen und Steuerungsmechanismen der Arbeitszeit- und Beschäftigungsflexibilität
DE-Ga_RW-BV_40	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2008	Betriebsvereinbarung über die Arbeitszeitregelung für das Werk Gaggenau ab 2008	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Grundlegende Definitionen und Steuerung von Arbeitszeiten und Kontenmodellen
DE-Ga_RW-BV_41	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2014	Betriebsvereinbarung „25 Tage Modell“	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Obergrenze monatlicher, individueller Arbeitstage und Mehrarbeit
DE-Ga_RW-BV_42	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2013	Betriebsvereinbarung Umgang mit Ausfalltagen aufgrund von Betriebsstörungen und Programmrückgang	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Informationspflichten im Rahmen und zeitliche Behandlung von Betriebsstörungen
DE-Ga_RW-BV_43	Werkleitung Betriebsrat (Gaggenau)	2015	Freiwillige Betriebsvereinbarung zur Zukunftsausrichtung des Bereiches Leichte Getriebebaureihe	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Bereichsspezifische Kapazitätsgestaltung im Rahmen der extern funktionalen Flexibilität

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Ma_RW-BV_44	Werkleitung Betriebsrat (Mannheim)	2015	Rahmenbetriebsvereinbarung zur Weiterentwicklung des Mercedes-Benz Werks Mannheim	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Standortpositionierung und Kapazitätsgestaltung im Rahmen der extern funktionalen Flexibilität
DE-Ma_RW-BV_45	Werkleitung Betriebsrat (Mannheim)	2015	Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeit im Rahmen der Zukunftssicherung 2012	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition grundlegender Schichtarbeitsmodelle und des Arbeitskontensystems Freischicht
DE-Ma_RW-BV_46	Werkleitung Betriebsrat (Mannheim)	2007	Betriebsvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit im Werk Mannheim	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition und Steuerung eines Gleitzeitkontensystems mit Ampellogik
DE-Ma_RW-BV_47	Werkleitung Betriebsrat (Mannheim)	2012	Betriebsvereinbarung zur befristeten Erhöhung des Mehrarbeitsvolumens auf über 20 Stunden im Monat für einzelne Beschäftigte im Mercedes-Benz Werk Mannheim	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Option zur Erhöhung der tariflichen, monatlichen Mehrarbeitsgrenze
DE-Ma_RW-BV_48	Werkleitung Betriebsrat (Mannheim)	2007	Betriebsvereinbarung über die neue Gestaltung der Arbeits- und Betriebszeit Gießerei	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Bereichsspezifische Arbeits- und Betriebszeitgestaltung in der Gießerei
DE-Ma_RW-BV_49	Werkleitung Betriebsrat (Mannheim)	2009	Vereinbarung zur Umsetzung DaimlerMove im Mercedes-Benz Werk Mannheim der Daimler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Lokale Umsetzungsregelungen eines Rotationskonzepts für Jungfacharbeiter
DE-Ma_RW-BV_50	Werkleitung Betriebsrat (Mannheim)	2015	Pilot-Betriebsvereinbarung über die Beschäftigung von Flexiblen Aushilfskräften im Mercedes-Benz Werk Mannheim	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Kontingent und Einsatzkonditionen kurzfristiger, vorwiegend studentischer Aushilfskräfte
DE-Ka_RW-BV_51	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2004	Betriebsvereinbarung zur flexiblen Nutzung vereinbarter Arbeitszeitmodelle im gewerblichen Bereich	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Rahmenbedingungen zum Wechsel von Arbeitszeitmodellen
DE-Ka_RW-BV_52	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2011	Betriebsvereinbarung Arbeitszeitbaukasten im Werk Kassel der Daimler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition von Arbeitszeitmodellen am Standort
DE-Ka_RW-BV_53	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2014	Rahmenbetriebsvereinbarung zum Verhandlungspaket „Site Strategy“ im Werk Kassel der Daimler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Rahmenpaket zur extern funktionalen Flexibilität

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Ka_RW-BV_54	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2014	Protokollnotiz Wachstum und Zukunft für das Werk Kassel der Daimler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Standortpositionierung im Rahmen der externen funktionalen Flexibilität
DE-Ka_RW-BV_55	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2015	Protokollnotiz zum Flexibilitätsmanagement für die Jahre 2016 und 2017 im Werk Kassel der Daimler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition einer personellen Flexibilisierungsquote für Zeitarbeitnehmer und befristet Beschäftigte
DE-Ka_RW-BV_56	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2012	Betriebsvereinbarung zur Freischichtkostensteuerung im gewerblichen Bereich Werk Kassel	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition und Steuerungsmechanismen des Arbeitskontensystems Freischicht
DE-Ka_RW-BV_57	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2015	Betriebsvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit im Werk Kassel	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition und Steuerungsmechanismen des Arbeitskontensystems Gleitzeit mit Ampellogik
DE-Ka_RW-BV_58	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2014	Protokollnotiz PSA (Produkt Strategie Aggregate) im Werk Kassel der Daimler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Standortpositionierung im Rahmen der externen funktionalen Flexibilität
DE-Ka_RW-BV_59	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2014	Protokollnotiz zur Fremdvergabe in den Bereichen Logistik, KTL und Facility Management im Werk Kassel der Daimler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Maßnahmen im Rahmen der externen funktionalen Flexibilität
DE-Ka_RW-BV_60	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	1996	Betriebsvereinbarung zu den Arbeits- und Pausenzeiten für den gewerblichen Bereich	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition und grundlegende Gestaltung von Arbeits- und Betriebszeitmodellen
DE-Ka_RW-BV_61	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2006	Betriebsvereinbarung zur Regelung der Samstagsarbeit im Werk Kassel der DCAG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Begrenzung der individuellen, jährlichen Samstagsarbeit
DE-Ka_RW-BV_62	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2004	Betriebsvereinbarung zur Betriebsnutzungszeit von 135 Stunden (18 Schichten/Woche) bis 144 Stunden (24 Schichten/Woche) für den gewerblichen Bereich	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition Steuerung eines Arbeits- und Betriebszeitmodells zur Generierung zusätzlicher Betriebsnutzungszeit
DE-Ka_RW-BV_63	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2005	Protokollnotiz zur Ausgestaltung des kurzzyklischen Konti-Schichtmodells Härtereie im Werk Kassel der DaimlerChrysler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Definition eines kontinuierlichen Arbeits- und Betriebszeitmodells im Schichtsystem

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Ka_RW-BV_64	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2014	Protokollnotiz Flexi-Pool Instandhaltung im Mercedes-Benz Werk Kassel der Daimler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Befristete Versetzungen zur weiterführenden Qualifizierung
DE-Ka_RW-BV_65	Werkleitung Betriebsrat (Kassel)	2005	Protokollnotiz Dauer der Zugehörigkeit zur lokalen Drehscheibe im Rahmen der Gesamtbetriebsvereinbarung zur Erhöhung der Personalflexibilität (DCmove)	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Betriebsvereinbarung	Lokale Verhandlungen der Betriebsparteien	Lokale Festlegung der Einsatzdauer über das Rotationsprogramm für Jungfacharbeiter
DE-Wü_RW-GBV_66	Unternehmensleitung Gesamtbetriebsrat (Zentrale)	1995	Gesamtbetriebsvereinbarung Gruppenarbeit	PDF-Datei Gültige Gesamtbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf werksübergreifender Ebene	Festlegung von Grundstrukturen und der Organisation der Gruppenarbeit für die deutschen Standorte
DE-Wü_RW-GBV_67	Unternehmensleitung Gesamtbetriebsrat (Zentrale)	1995	Rahmenbetriebsvereinbarung zum mitarbeitergetragenen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP)	PDF-Datei Gültige Gesamtbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf werksübergreifender Ebene	Definition von Grundlagen zur Mitarbeiterbeteiligung und Optimierung der Arbeitssysteme in den deutschen Standorten
DE-Wü_RW-GBV_68	Unternehmensleitung Gesamtbetriebsrat (Zentrale)	1993	Betriebsvereinbarung über die Gestaltung neuer Leistungs- und Entlohnungsbedingungen für die gewerblichen Mitarbeiter in der Mercedes-Benz AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Gesamtbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf werksübergreifender Ebene	Definition von Grundlagen der Leistungsbemessung und Arbeitsaufgaben auf Gruppenebene für die deutschen Standorte
DE-Wü_RW-GBV_69	Unternehmensleitung Gesamtbetriebsrat (Zentrale)	2015	Gesamtbetriebsvereinbarung vom 16. September 2015 zur Verlängerung der „Zukunftssicherung Daimler vom 11.11.2011“	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Gesamtbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf werksübergreifender Ebene	Fortführung deutschlandweiter Standards von Flexibilität, Vergütung und Qualifizierung Jungfacharbeiter
DE-Wü_RW-GBV_70	Unternehmensleitung Gesamtbetriebsrat (Zentrale)	2015	Gesamtbetriebsvereinbarung zur Erhöhung der Personalflexibilität (Dmove)	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Gesamtbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf werksübergreifender Ebene	Definition und Steuerung eines deutschlandweiten Systems zur Personalrotation von Jungfacharbeitern
DE-Wü_RW-GBV_71	Unternehmensleitung Gesamtbetriebsrat (Zentrale)	2001	Rahmenbetriebsvereinbarung zu Langzeitkonten in der DaimlerChrysler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Gesamtbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf werksübergreifender Ebene	Definition und Steuerung eines Systems von langfristigen Arbeitskonten für die deutschen Standorte

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
<b>DE-Wü_RW-GBV_72</b>	Unternehmensleitung Gesamtbetriebsrat (Zentrale)	2010	Gesamtbetriebsvereinbarung über die Mitgliederzahl des Gesamtbetriebsrates der Daimler AG	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Gesamtbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf werksübergreifender Ebene	Festlegung der Zusammensetzung und Größe des Gesamtbetriebsrats als deutschlandweite Repräsentationsinstanz der Arbeitnehmer
<b>DE-Wö_RW-TV_73</b>	Verband der M&E-Industrie Rheinland-Rheinessen; Verband der Pfälzischen M&E-Industrie; IG Metall	2006	Manteltarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie Rheinland-Pfalz	PDF-Datei Gezeichneter und regional gültiger Tarifvertrag	Tarifverhandlungen in der Metall- und Elektroindustrie zwischen den Tarifparteien	Grundlagen und Regelungen zu Arbeitszeiten, Vergütung und Beschäftigungssicherung
<b>DE-Ka_RW-TV_74</b>	Verband der M&E-Unternehmen Hessen; IG Metall	2006	Manteltarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie für das Land Hessen	PDF-Datei Gezeichneter und regional gültiger Tarifvertrag	Tarifverhandlungen in der Metall- und Elektroindustrie zwischen den Tarifparteien	Grundlagen und Regelungen zu Arbeitszeiten, Vergütung und Beschäftigungssicherung
<b>DE-Wü_RW-TV_75</b>	Verband der M&E-Industrie Baden-Württemberg; IG Metall	2005	Manteltarifvertrag für Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden	PDF-Datei Gezeichneter und regional gültiger Tarifvertrag	Tarifverhandlungen in der Metall- und Elektroindustrie zwischen den Tarifparteien	Grundlagen und Regelungen zu Arbeitszeiten, Vergütung und Beschäftigungssicherung
<b>US-CI_RW-TV_09</b>	Daimler Trucks North America LLC Cleveland, North Carolina; International Union UAW, Local 3520	2014	Local Language Agreement & Common Language Agreement	PDF-Datei Unterzeichneter und gültiger Tarifvertrag für das Werk Cleveland	Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Grundsätze der gewerkschaftlichen Repräsentation, Arbeitszeiten, Senioritätsregeln, Vergütung, Beschäftigungssicherung, soziale Sicherung, Arbeitsorganisation
<b>US-Mt_RW-TV_10</b>	Daimler Trucks North America LLC Mt Holly, North Carolina; International Union UAW, Local 5285	2014	Local Language Agreement & Common Language Agreement	PDF-Datei Unterzeichneter und gültiger Tarifvertrag für das Werk Mount Holly	Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Grundsätze der gewerkschaftlichen Repräsentation, Arbeitszeiten, Senioritätsregeln, Vergütung, Beschäftigungssicherung, soziale Sicherung, Arbeitsorganisation
<b>US-Dt_RW-TV_11</b>	United Automobile Workers Local 163; Detroit Diesel Corporation	2010	Master Agreement	PDF-Datei Unterzeichneter und gültiger Tarifvertrag für das Werk Detroit	Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Grundsätze der gewerkschaftlichen Repräsentation, Arbeitszeiten, Senioritätsregeln, Vergütung, Beschäftigungssicherung, soziale Sicherung, Arbeitsorganisation, Ausbildung

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
JP-Kw_RW-TV_05	Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation; Mitsubishi Fuso Workers' Union	2012	Labour Agreement	Word-Datei Englische Übersetzung des japanischen Originaldokuments	Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Grundsätze zu Arbeitskonditionen, Vergütung, Arbeitszeiten, sozialer Sicherung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Dialog
JP-Kw_RW-TV_06	Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation; Mitsubishi Fuso Workers' Union	2015	Unbetiteltete Ergänzung zum Tarifvertrag	Word-Datei Englische Übersetzung des japanischen Originaldokuments	Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Fortführung des gültigen Tarifvertrags
MX-Sn_RW-TV_08	Daimler Manufactura Santiago; Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metalúrgica y Similares No. 3226	2015	Collective Bargaining Agreement, Santiago Tianguistenco, Mexico State	Word-Datei Englische Übersetzung des spanischen Originaldokuments	Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Grundsätze zur gewerkschaftlichen Repräsentation, Einstellungen und Entlassungen, Vergütung, Arbeitszeiten, soziale Sicherung, Qualifizierung
MX-SI_RW-TV_09	Daimler Manufactura Saltillo; Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metalúrgica y Similares No. 3242	2014	Collective Employment Contract, Saltillo, Coahuila	Word-Datei Englische Übersetzung des spanischen Originaldokuments	Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Grundsätze zur gewerkschaftlichen Repräsentation, Einstellungen und Entlassungen, Vergütung, Arbeitszeiten, soziale Sicherung, Qualifizierung
MX-Sn_RW-TV_26	Daimler Manufactura Santiago; Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metalúrgica y Similares No. 3226	2014	Internal Regulations of Work	Word-Datei Englische Übersetzung des spanischen Originaldokuments	Festlegung einer internen Arbeitsordnung zwischen den Tarifparteien	Definition von Schichtzeiten, Rechten und Pflichten sowie Verhaltensregeln für das Werk Santiago.
MX-SI_RW-TV_27	Daimler Manufactura Saltillo; Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metalúrgica y Similares No. 3242	2016	Internal Regulations of Work	Word-Datei Englische Übersetzung des spanischen Originaldokuments	Festlegung einer internen Arbeitsordnung zwischen den Tarifparteien	Definition von Schichtzeiten, Rechten und Pflichten sowie Verhaltensregeln für das Werk Saltillo.
ID-Ch_RW-BV_24	Human Resource Management DICV (Indien)	2014	Attendance Policy - Associate	Pdf-Datei; Gültige Richtlinie für den Standort	Definition von Anwesenheitsrichtlinien	Grundsätze zu Anwesenheitsregeln und Vergütung für Blue Collars in Chennai

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
<b>TR-Ak_RW-TV_05</b>	Türkische Metallarbeiter-Gewerkschaft (Türk Metal); Türkischer Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie (MESS)	2012	Gruppentarifvertrag in der Türkischen Metallindustrie	PDF-Datei Deutsche Fassung des türkischen Tarifvertrags	Tarifverhandlungen zwischen den Branchentarifparteien auf nationaler Ebene	Grundsätze und Regelungen zu lokaler gewerkschaftlicher Repräsentation, Arbeitszeiten, Vergütung, soziale Sicherung, Arbeitsbedingungen, Beschäftigungsschutz
<b>BR-Sb_RW-TV_07</b>	Mercedes-Benz do Brasil; ABC Region Metal Workers' Union	2014	Collective Bargaining Agreement 2014/2016	Word-Datei Englische Übersetzung des portugiesischen Originaldokuments	Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Grundsätze zu Vergütung, Ausbildung, Arbeitszeiten, Beschäftigungsschutz, Arbeitsbedingungen, soziale Sicherung, arbeitsplatznahe gewerkschaftliche Repräsentation
<b>BR-Sb_RW-TV_08</b>	Mercedes-Benz do Brasil; Sindicato dos Metalurgicos do ABC	2014	Collective Bargaining 2014/2016	Word-Datei Englische Übersetzung des portugiesischen Originaldokuments	Themenspezifische Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Ergänzungstarifvertrag zu Schichtmodellen, Arbeits- und Betriebszeiten, Mehrarbeit, Gleitzeit, Arbeitszeitkontensystemen
<b>BR-Sb_RW-TV_09</b>	Mercedes-Benz do Brasil; Sindicato dos Metalurgicos do ABC	2015	Collective Bargaining 2015/2016	Word-Datei Englische Übersetzung des portugiesischen Originaldokuments	Themenspezifische Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Ergänzungstarifvertrag zur Umsetzung und Konditionen im Rahmen der Anwendung des Kurzarbeitsprogramms
<b>BR-Jf_RW-TV_10</b>	Juiz de Fora Union of Metalworkers, etc.; Mercedes-Benz do Brasil	2012	Collective Bargaining Agreement 2012-2014	Word-Datei Englische Übersetzung des portugiesischen Originaldokuments	Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Grundsätze zu Vergütung, Ausbildung, Arbeitszeiten, Beschäftigungsschutz, Arbeitsbedingungen, soziale Sicherung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung
<b>BR-Jf_RW-TV_11</b>	Mercedes-Benz do Brasil; Juiz de Fora Union of Metalworkers etc.	2014	Collective Bargaining Agreement 2014/2016	Word-Datei Englische Übersetzung des portugiesischen Originaldokuments	Themenspezifische Tarifverhandlungen zwischen den lokalen Tarifparteien	Ergänzungstarifvertrag zu Arbeits- und Betriebszeit, Mehrarbeit, Arbeitszeitkontensystemen
<b>BR-Sb_RW-TV_24</b>	Mercedes-Benz do Brasil; Sindicato dos Metalurgicos do ABC	2012	Collective Bargaining Agreement 2012/2012	PDF-Datei Englische Übersetzung des portugiesischen Originaldokuments	Themenspezifische Tarifverhandlungen (Layoffs) zwischen lokalen Tarifparteien	Ergänzungstarifvertrag zur Umsetzung und Konditionen im Rahmen der Anwendung eines Layoff-Programms

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
<b>BR-Sb_RW-TV_25</b>	Mercedes-Benz do Brasil; Sindicato dos Metalurgicos do ABC	2014	The collective labor agreement 2014/2016	PDF-Datei Englische Übersetzung des portugiesischen Originaldokuments	Themenspezifische Tarifverhandlung zwischen lokalen Tarifparteien zur Implementierung eines Betriebsrats	Zusammensetzung, Rechte und Pflichten, Gremien und Zusammenarbeitsmodell des lokalen Betriebsrats in Sao Bernardo.
<b>IN-GI_RW-KBV_01</b>	Unternehmensleitung; Konzernbetriebsrat (international)	2010	Konzernbetriebsvereinbarung über die Mitgliederzahl des Konzernbetriebsrats im Daimler Konzern	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Konzernbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf globaler Ebene	Festlegung der Zusammensetzung und Größe des Konzernbetriebsrats
<b>IN-GI_RW-KBV_02</b>	Unternehmensleitung; Weltarbeitnehmervertretung (international)	2015	Vereinbarung zur Weltarbeitnehmervertretung (World Employee Committee) bei Daimler	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Konzernbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf globaler Ebene	Festlegung der Zusammensetzung und Größe der Weltarbeitnehmervertretung und Dialogformen
<b>IN-Rg_RW-KBV_03</b>	Unternehmensleitung; Präsidium des europäischen Betriebsrats	2010	Vereinbarung über die Information und Anhörung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Daimler Konzern auf europäischer Ebene	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Konzernbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf europäischer Ebene	Festlegung der Zusammensetzung und Größe des europäischen Betriebsrats und Dialogformen
<b>IN-GI_RW-KBV_04</b>	Unternehmensleitung; Konzernbetriebsrat	2012	Verhaltensrichtlinie für integriertes Verhalten	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Konzernrichtlinie	Verhandlungen der Betriebsparteien auf globaler Ebene	Festlegung von Verhaltensgrundsätzen und Umgangsformen für alle Unternehmen und Mitarbeiter des Daimler-Konzerns
<b>IN-GI_RW-KBV_05</b>	Unternehmensleitung; Konzernbetriebsrat; Konzernsprecherausschuss	2005	Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung, Konzernbetriebsrat und Konzernsprecherausschuss zur DaimlerChrysler Initiative „Fairer Umgang“	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Konzernbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf globaler Ebene	Festlegung von Verhaltensgrundsätzen gegen Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz für alle Mitarbeiter im Daimler-Konzern
<b>IN-GI_RW-KBV_06</b>	Unternehmensleitung; Weltarbeitnehmervertretung und Europäischer Betriebsrat	2012	Konzernbetriebsvereinbarung Leitsätze zum Arbeits- und Gesundheitsschutz	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige Konzernbetriebsvereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf globaler Ebene	5 Leitsätze zu den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheit für den Daimler-Konzern
<b>IN-GI_RW-KBV_07</b>	Unternehmensleitung; Weltarbeitnehmervertretung	2012	Grundsätze zur sozialen Verantwortung bei Daimler	PDF-Datei Unterzeichnete und gültige internationale Vereinbarung	Verhandlungen der Betriebsparteien auf globaler Ebene	Definition von Grundsätzen zu Menschenrechten, zum Verhältnis von Beschäftigten und Arbeitnehmervertretungen, Arbeitsbedingungen



Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
IN-GI_RW-KBV_08	Unternehmensleitung Bereich Finanzen und Controlling	2012	Bereichsrichtlinie Make-or-Buy-Entscheidungen im Daimler-Konzern	PDF-Datei Gültige Verfahrensrichtlinie	Positionierung des Konzerns im Rahmen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit	Internationale Verfahrensrichtlinien zur Gestaltung von extern numerischer Flexibilität des Bereichs Finanzen und Controlling

#### d) Sonstige Dokumente und Archivmaterial

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Wö_DK_76	Autor; Lokale MoC-Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Woerth	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
DE-Wö_DK_80	Lokale Arbeitspolitik Werk Wörth	2007	Flexibilität am Standort Wörth	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	Präsentation der Werksflexibilität im Rahmen eines Geschäftsbesuchs	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
DE-Wö_DK_81	Lokale Arbeitspolitik Werk Wörth	2016	Regelungsarchitektur zum Flexi-Management Standort Wörth	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	Erstellung einer Übersicht der Regelungsarchitektur für den lokalen Personalbereich	Zusammenfassung und Beschreibung von Betriebszeitmodellen und Mechanismen der personellen Flexibilität des Standorts
DE-Wö_DK_82	Lokale Produktionsleitung Werk Wörth	2007	Programmentwicklung und Belegschaft	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	Reporting bezüglich Flexibilitätsbandbreiten	Zusammenfassung von kapazitiven Bandbreiten und Steuerung von Flexibilitätsinstrumenten am Standort Wörth
DE-Wö_DK_83	Lokale Arbeitspolitik Werk Wörth	2010	Kopf- und Arbeitszeitflexibilität im Werk Wörth: Glossar der Flexibilitätsinstrumente und -maßnahmen	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	Reporting bezüglich numerischer Flexibilitätsbandbreite	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
DE-Wö_DK_84	Assistenz lokale Werksleitung Werk Wörth	2013	Herzlich Willkommen im Mercedes-Benz Werk Wörth, dem größten Lkw-Montagewerk der Welt	PowerPoint-Datei; Text mit Bildern und Grafiken	Werkspräsentation für Besucher	Übersicht des Werks Wörth hinsichtlich Produktportfolio, Historie und sonstigen Rahmendaten
DE-Wö_DK_86	Produktionsplanung und Arbeitspolitik Werk Wörth	2013	Organisatorische Flexibilität Wörth	PowerPoint-Datei; Grafiken und Tabellen mit Text	Reportingunterlage zu Flexibilitätsbandbreiten	Übersicht zu technologischen und numerischen Flexibilitätsbandbreiten

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
DE-Wö_DK_88	Arbeitspolitik Werk Würth	2016	Entwicklung Produktionszahlen Truck	PowerPoint-Datei; Grafik	Jährliche Aktualisierung im Rahmen des Flexibilitätsreportings	Kurvenverlauf der Produktionszahlen zwischen 1982-2015 für das Werk Würth
DE-Ga_DK_77	Autor; Lokale MoC- Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Gaggenau	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
DE-Ma_DK_78	Autor; Lokale MoC- Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Mannheim	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
DE-Ka_DK_79	Autor; Lokale MoC- Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Kassel	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
DE-Wü_DK_85	Projektgruppe Flexibilität	2001	Global HR-Strategie Initiative 1: Profitabilität: „Instrumente zur Arbeitskräfte- und Arbeitszeitflexibilität“	Word-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Tabellen und Text	Projektbericht zur Initiative 1: Profitabilität	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente und Steuerungskonditionen
DE-Wü_DK_87	Personalplanung Werk Mannheim	2014	Überblick KPI Abwesenheitssteuerung/ Flexibilität und Krankenstand (Stand 30.06.2014) Ausgriff Flexibilität	PDF-Datei; Grafiken und Tabellen	Zusammenfassung von verschiedenen Flexibilitätsdarstellungen im Rahmen des MoC-Projekts	Überblick über Flexibilitätsbandbreiten und schematischen Darstellungen zu den deutschen Truckwerken
DE-Wü_DK_89	Human Resource Management Bremen	2013	Organisatorische Flexibilität	PowerPoint-Datei; Grafiken und Tabellen mit Text	Reporting von Flexibilitätsinstrumenten und -bandbreiten PKW	Umfassende Übersichtsdarstellung der internen numerischen Flexibilitätsgestaltung hinsichtlich Schichtmodellen der deutschen PKW-Werke
US-CI_DK_12	Autor; Nationale MoC- Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Cleveland	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
US-Mt_DK_13	Autor; Nationale MoC- Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Mount Holly	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
US-Dt_DK_14	Autor; Nationale MoC- Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Detroit/Redford	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
US-Wü_DK_15	Nationales MoC-Projektmitglied	2015	Survey questions response	Word-Datei; Fragen und Antworten in Tabellenform	Beantwortung von Detailfragen im Rahmen des MoC-Projekts	Beschreibung zu gewerkschaftlicher Organisation und Strukturen sowie tariflichen Konditionen
US-Wü_DK_16	Nationale TOS-Experten Freightliner	2015	Team Structure	PowerPoint-Datei; Text und Tabellen	Beschreibung der TOS-Subsysteme in Daimler Trucks North America	Zusammenfassung zu Gruppenarbeitsstrukturen im Rahmen der Arbeitsorganisation in DTNA
US-Wü_DK_17	Nationale TOS-Experten Freightliner	2015	Team Tasks	PowerPoint-Datei; Text und Tabellen	Beschreibung der TOS-Subsysteme in Daimler Trucks North America	Zusammenfassung der Gruppenaufgaben im Rahmen der Arbeitsorganisation in DTNA
US-Wü_DK_18	Nationale TOS-Experten Freightliner	2015	Team Discussion	PowerPoint-Datei; Text und Tabellen	Beschreibung der TOS-Subsysteme in Daimler Trucks North America	Zusammenfassung zu Abstimmungs- und Diskussionsplattformen im Rahmen der Arbeitsorganisation in DTNA
US-Wü_DK_19	Nationale TOS-Experten Freightliner	2015	Team Carried Continuous Improvement	PowerPoint-Datei; Text und Tabellen	Beschreibung der TOS-Subsysteme in Daimler Trucks North America	Zusammenfassung zum mitarbeitergetragenen KVP im Rahmen der Arbeitsorganisation in DTNA
US-Wü_DK_20	Nationale TOS-Experten Freightliner	2015	On the Job Training	PowerPoint-Datei; Text mit Tabellen und Grafiken	Beschreibung der TOS-Subsysteme in Daimler Trucks North America	Zusammenfassung zu Qualifizierungsmaßnahmen und -prozessen im Rahmen der Arbeitsorganisation in DTNA
JP-Kw_DK_07	Autor; Nationale MoC-Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Kawasaki K1	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
JP-Kw_DK_08	Nationale MoC-Projektmitglieder Japan	2015	TA-Japan Further Questions MoC (Strat. Initiative 1.2)	Word-Datei; Fragen und Antworten	Beantwortung von Detailfragen im Rahmen des MoC-Projekts	Detaillinformationen zu Arbeits- und Betriebszeiten sowie Maßnahmen der externen numerischen Flexibilitätsgestaltung
JP-Kw_DK_09	Nationale MoC-Projektmitglieder Japan	2015	Remaining questions regarding business profile: Japan	Word-Datei; Fragen und Antworten	Beantwortung von Detailfragen im Rahmen des MoC-Projekts	Detaillinformationen zu Maßnahmen der numerischen Flexibilitätsgestaltung
JP-Kw_DK_10	Nationale MoC-Projektmitglieder Japan	2015	MOC QA (LR2015.10.5)	Word-Datei; Fragen und Antworten	Beantwortung von Detailfragen im Rahmen des MoC-Projekts	Detaillinformationen zu industriellen Beziehungen und Arbeitszeit

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
JP-Kw_DK_11	Human Resource Management Fuso Japan	2015	MFTBC Overtime Management, Payment & System: A short introduction	PowerPoint-Datei; Text mit Tabellen und Grafiken	Reporting zu aktuellen Mehrarbeitsregelungen in Japan	Detaillinformationen zur rechtlichen und tariflichen Hintergründen zu Mehrarbeitsregelungen
JP-Kw_DK_12	Human Resource Management Fuso Japan	2010	Measures for operational fluctuations in FUSO	PowerPoint-Datei; Text mit Grafiken	Reporting zu Flexibilitätsbandbreiten in Japan	Übersichtsdarstellungen zu Instrumenten der Flexibilitätsgestaltung in FUSO
JP-Kw_DK_13	Human Resource Management Fuso Japan	2011	FUSO Model of Time Flexibility: Discussion Paper	PowerPoint-Datei; Text mit Grafiken	Reporting zu Instrumenten der Zeitflexibilität in Japan	Übersichtsunterlage zur intern numerischen Flexibilität am Standort Kawasaki
JP-Kw_DK_14	Human Resource Management Trucks	2010	HRT ideas of production time verified by Fuso	PowerPoint-Datei; Text in Tabellenform	Reporting zu Instrumenten der Zeitflexibilität in Japan	Übersicht zu Optionen und Flexibilität von Schichtmodellen am Standort Kawasaki
JP-Kw_DK_15	Human Resource Management Fuso Japan	2013	Partial Revision of Flextime	PowerPoint-Datei; Text mit Grafiken	Reporting zu Möglichkeiten der Gleitzeitsteuerung	Übersicht zum Steuerungsmechanismus und Gestaltung des Arbeitszeitkontensystems Gleitzeit
MX-SI_DK_11	Autor; Lokale MoC-Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Saltillo	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
MX-Sn_DK_12	Human Resource Management NAFTA Mexico	2010	Production Flexibility Scheme	PowerPoint-Datei; Text mit Tabellen und Grafiken	Reporting zu Schichtmodellgestaltung	Übersichtsdarstellungen zu Arbeits- und Betriebszeitflexibilität am Standort Santiago und Vergleich zu anderen mexikanischen Unternehmen
MX-SI_DK_13	Human Resource Management NAFTA Mexico	2015	Time bank management policies	PowerPoint-Datei; Englische Textübersetzung der spanischen Originaldatei	Werksinterne Kommunikationsunterlage	Zusammenfassung des Mehrarbeitskontos am Standort Saltillo
MX-Wü_DK_14	Arbeitspolitik NAFTA Santiago	2015	Horarios Saltillo y Santiago	Excel-Datei; Reine Datentabelle	Zusammenstellung im Rahmen des MoC-Projekts	Tabellarische Übersicht der Schichtmodelle der mexikanischen Werke Saltillo und Santiago
TR-Ak_DK_06	Autor; Nationale MoC-Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Aksaray	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
TR-Ak_DK_07	Human Resource Management MBT (Türkei)	2015	Flexibility tools - MBT	Word-Datei; Textbeschreibungen	Erstellung Zusammenfassung im Rahmen des Austauschs der Personalplanung	Zusammenfassung und Detailinformationen zu Maßnahmen und Steuerung der numerischen Flexibilität
BR-Sb_DK_12	Autor; Nationale MoC-Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Sao Bernardo do Campo	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
BR-Jf_DK_13	Autor; Nationale MoC-Projektmitglieder	2016	Business Profile of flexibility – Plant of Juiz de Fora	PowerPoint-Datei; Flexibilitätsportfolio mit Grafiken und Text	MoC-Projekt; Iterative Erstellung einer Flexibilitätsunterlage	Zusammenfassung und Beschreibung numerischer Flexibilitätsinstrumente des Standorts
BR-Wü_DK_14	Human Resource Management MBBras	2013	Working Force Flexibility Tools	PowerPoint-Datei; Text mit Tabellen und Grafiken	Erstellung Zusammenfassung im Rahmen des internationalen Flexibilitätsreportings in Deutschland	Zusammenfassung und Abgleich der Realisierbarkeit deutscher numerischer Flexibilitätsinstrumente in Brasilien
IN-GI_DK_11	Mercedes-Benz Bank	2014	Unternehmensüberblick: Auszug Konzernfoliensätze	PDF-Datei; PowerPoint-Folien mit Grafiken, Tabellen und Text	Außendarstellung und Berichterstattung des Daimler-Konzerns	Überblick über wirtschaftliche Kennzahlen, Markt- und strategische Entwicklungen des Konzerns
IN-GI_DK_12	Daimler Konzern	2016	Daimler im Überblick Geschäftsjahr 2015	PDF-Datei; Text mit Tabellen und Grafiken	Außendarstellung und Berichterstattung des Daimler-Konzerns	Überblick über wirtschaftliche Kennzahlen, Standortbeschreibungen und Marktentwicklungen des Konzerns
IN-GI_DK_13	Operational Management Counsel Department Trucks	2014	Daimler Trucks goes global – eine Weltreise durch 5 Kontinente	PDF-Datei; PowerPoint-Folien mit Grafiken, Tabellen und Text	Berichterstattung zur strategischen Netzwerkgestaltung in Daimler Trucks	Überblick über wirtschaftliche Kennzahlen, Standortbeschreibungen und Netzwerkgestaltung in Daimler Trucks
IN-GI_DK_14	Daimler Konzern	2014	Daimler Trucks im Überblick: Ausgabe 2014	PDF-Datei; Text mit Tabellen und Grafiken	Unternehmensbrochure zur Außendarstellung von Daimler Trucks	Überblick über wirtschaftliche Kennzahlen, Marken- und Produktbeschreibungen der Sparte Trucks
IN-GI_DK_15	Daimler Konzern	2015	Daimler Trucks at a glance 2015	PowerPoint-Datei; Grafiken und Tabellen mit Text	Reporting zum Geschäftsjahr 2014 Daimler Trucks	Überblick über wirtschaftliche Kennzahlen, Marktentwicklungen und Netzwerkgestaltung in Daimler Trucks

Katalogisierung	Verfasser	Jahr	Titel	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
IN-GI_DK_16	Daimler India Commercial Vehicles (DICV)	2010	Inputs for DICV Blue collar policy	PowerPoint-Datei; Text mit Tabellen	Reporting Flexibilitätsgestaltung im Rahmen des Werksaufbaus	Überblick über Arbeits- und Betriebszeitgestaltung in Chennai mit Vergleich zu Saltillo (Mexiko) und lokalen Wettbewerbern
IN-GI_DK_17	Human Resource Management Daimler Trucks	2010	Daimler Trucks – Flexible Instruments	PowerPoint-Datei; Text mit Tabellen	Reporting Flexibilitätsgestaltung international	Kurzüberblick zu Arbeitszeit und personeller Flexibilität zwischen Mexiko, USA, Indien, Brasilien und Japan
IN-Rg_DK_18	Human Resource Management Trucks Deutschland	2009	Daimler Trucks and Competitors: Benchmark of Flexible Instruments	PowerPoint-Datei; Text mit Tabellen	Reporting Flexibilitätsgestaltung international	Regionaler Kurzüberblick zu numerischer Flexibilitätsgestaltung für NAFTA (USA, Mexiko), Japan und Brasilien im Vergleich zu Wettbewerbern
IN-GI_DK_19	Netzwerkmanagement Daimler Trucks	2014	Mercedes-Benz Trucks Produktionsnetzwerk Management	PowerPoint-Datei; Grafiken mit Text	Reportingunterlage zum Netzwerkmanagement	Absatzlandkarten zu den Werken Wörth, Aksaray und MBBras
IN-GI_DK_20	Daimler AG Produkt- und Produktionsplanung (Stuttgart)	2009	Truck Operating System TOS Geschäftsfeld Nutzfahrzeuge - Systembeschreibung	PDF-Datei; Text mit Grafiken und Tabellen	Erstellung eines Handbuchs im Rahmen der globalen Umsetzung	Grundlagen und Inhaltsbeschreibungen des globalen Produktionssystems der Nutzfahrzeugsparte
IN-GI_DK_21	Vorstand Daimler Konzern	2009	TOS-Leitlinie. Neun Lean-Prinzipien. Eine Philosophie	PDF-Datei; Text mit Grafiken	Kommunikationsunterlage zur Beschreibung der globalen Produktionsphilosophie	Konkretisierung der grundlegenden Prinzipien mit praxisnahen Beispielen
IN-GI_DK_22	TOS-Office Werk Wörth	2010	TOS Basisqualifizierung – Einführung TOS	PDF-Datei; Präsentation mit Text und Grafiken	Schulungsunterlage zum Thema TOS	Übersicht und Erläuterungen zu Struktur und Bedeutung TOS

e) E-Mails während des MoC-Projektverlaufs

Katalogisierung	Verfasser	Datum	Betreff	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
US-Wü_ML_21	MoC-Projektmitglied USA	05.11.2014	RE: Initiative (1.2) Management of Cycle - Survey - Assembly Plants - Further questions	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Nachtschichten in den US-Werken Cleveland und Mt. Holly
US-Wü_ML_22	MoC-Projektmitglied USA	06.11.2014	RE: Initiative (1.2) Management of Cycle - Survey - Assembly Plants - Further questions	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Fragenklärung zu numerischen Flexibilitätsinstrumenten
US-Wü_ML_23	MoC-Projektmitglied USA	22.09.2015	Plant Organization Chart	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei mit Grafik	Detaillklärung MoC-Projekt	Darstellung der Organisationsstruktur von White Collars in DTNA

Katalogisierung	Verfasser	Datum	Betreff	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
US-Wü_ML_24	MoC-Projektmitglied USA	11.01.2016	RE: MoC: Open issues	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Passage Kontensysteme in TV Detroit und Maßnahmenplanung Layoffs 2016 in DTNA
US-Wü_ML_25	MoC-Projektmitglied USA	18.03.2016	RE: MoC: Slides for final conclusions	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Veränderungsmöglichkeiten vorhandener Flexibilitätsinstrumente in Cleveland und Mt. Holly
US-Dt_ML_26	MoC-Projektmitglied USA	28.03.2016	FW: MoC: Slides for final conclusions - DDC	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Veränderungsmöglichkeiten vorhandener Flexibilitätsinstrumente in Detroit
US-Dt_ML_27	MoC-Projektmitglied USA	15.04.2016	RE: MoC: Friendly reminder final presentation Mr. P. (April 18th)	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Limits von Flexibilitätsinstrumenten in Detroit
US-Dt_ML_28	MoC-Projektmitglied USA	07.06.2016	Use of Flexi-Pool	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Umsetzung Flexi-Pool in Detroit
JP-Kw_ML_19	MoC-Projektmitglied Japan	16.11.2015	RE: MoC: Project reporting on 11/17/2015	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillierung Personalzahlen Taktgeschwindigkeiten Kawasaki
JP-Kw_ML_20	MoC-Projektmitglied Japan	17.11.2015	RE: MoC: Project reporting on 11/17/2015	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillklärung zu Schichtmodellen, Taktung und Personalbedarf für Kawasaki
JP-Kw_ML_21	MoC-Projektmitglied Japan	24.11.2015	RE: MoC: Project reporting on 11/17/2015	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillierung des Instruments der Abordnungen/Verleihungen für Kawasaki
JP-Kw_ML_22	MoC-Projektmitglied Japan	24.11.2015	RE: MoC: Project reporting on 11/17/2015	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Weitere Detaillierung des Instruments der Abordnungen/Verleihungen für Kawasaki
JP-Kw_ML_23	MoC-Projektmitglied Japan	17.03.2016	RE: MoC: Conclusions and project finish	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Kapazitative Maßnahmenplanung Kawasaki für 2016 und Einfluss auf personelle Flexibilisierung
JP-Kw_ML_24	MoC-Projektmitglied Japan	28.03.2016	RE: MoC: Conclusions and project finish	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Veränderungsmöglichkeiten numerischer Flexibilitätsgestaltung in Kawasaki
MX-Wü_ML_15	MoC-Projektmitglied Mexiko Santiago und Saltillo	28.05.2015	FW: MoC: Updated Business Profiles of Mexico	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei in Tabellenform	Detaillklärung MoC-Projekt	Betriebsnutzungszeiten, Taktung und Output der mexikanischen Werke

Katalogisierung	Verfasser	Datum	Betreff	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
<b>MX-SI_ML_16</b>	MoC-Projektmitglied Mexiko Saltillo	28.05.2015	RE: MoC: Updated Business Profiles of Mexico	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei mit Tabelle	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillierung Schichtmodelle und Arbeitszeiten Saltillo
<b>MX-SI_ML_17</b>	MoC-Projektmitglied Mexiko Saltillo	28.05.2015	RE: MoC: Updated Business Profiles of Mexico	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Klärung zu Betriebsnutzungszeiten und Produktionskapazität Saltillo
<b>MX-SI_ML_18</b>	MoC-Projektmitglied Mexiko Saltillo	29.05.2015	RE: MoC: Updated Business Profiles of Mexico	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detail zu Kapazitätsberechnung
<b>MX-SI_ML_19</b>	MoC-Projektmitglied Mexiko Saltillo	29.05.2015	RE: AW: MoC: Updated Business Profiles of Mexico	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillierung der Hintergründe regulärer Ausfallzeiten Saltillo
<b>TR-Ak_ML_08</b>	MoC-Projektmitglied Türkei	31.10.2014	RE: Initiative (1.2) Management of Cycle - Survey - Assembly Plants - Further questions	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillierung zu intern numerischer Steuerung und Anwendung Leiharbeit
<b>TR-Ak_ML_09</b>	MoC-Projektmitglied Türkei	03.11.2014	RE: Initiative (1.2) Management of Cycle - Survey - Assembly Plants - Further questions	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Differenzierung Befristete und Zeitarbeitnehmer in Aksaray
<b>TR-Ak_ML_10</b>	MoC-Projektmitglied Türkei	03.11.2014	RE: Initiative (1.2) Management of Cycle - Survey - Assembly Plants - Further questions	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Nutzungsmöglichkeit von Zeitarbeitnehmer in Aksaray
<b>TR-Ak_ML_11</b>	MoC-Projektmitglied Türkei	04.11.2014	RE: Initiative (1.2) Management of Cycle - Survey - Assembly Plants - Further questions	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Konkretisierung der Nutzungsmöglichkeiten von Zeitarbeitnehmern in Aksaray
<b>TR-Ak_ML_12</b>	MoC-Projektmitglied Türkei	12.02.2015	RE: Management of cycle - Last issues	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung Detaillierung Schichtmodell und Abordnungen in Aksaray
<b>TR-Ak_ML_13</b>	MoC-Projektmitglied Türkei	06.03.2015	RE: Management of Cycle: Functionalities of your time accounts due to overtime work	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung Detaillierung Zeitkostensteuerung in Aksaray
<b>TR-Ak_ML_14</b>	MoC-Projektmitglied Türkei	10.03.2015	RE: MoC: Temporary recruitment 2014 for flexibility rate	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Ausgleichszeitraum ungleichmäßig verteilter Arbeitszeiten
<b>TR-Ak_ML_15</b>	MoC-Projektmitglied Türkei	06.08.2015	FW: Initiative (1.2): Management of Cycle - Industrial Relations Survey - Assembly plants	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Klärung der Differenzierung zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat und weiteren Details zu industriellen Beziehungen in der Türkei



Katalogisierung	Verfasser	Datum	Betreff	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
TR-Ak_ML_16	MoC-Projektmitglied Türkei	10.08.2015	RE: Initiative (1.2): Management of Cycle - Industrial Relations Survey - Assembly plants	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Gewerkschaftsstruktur und Massenkündigungen
TR-Ak_ML_17	MoC-Projektmitglied Türkei	11.08.2015	RE: Initiative (1.2): Management of Cycle - Industrial Relations Survey - Assembly plants	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Angabe des zuständigen Arbeitgeberverbands für Aksaray
TR-Ak_ML_18	MoC-Projektmitglied Türkei	11.08.2015	RE: Initiative (1.2): Management of Cycle - Industrial Relations Survey - Assembly plants	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Regelung Massenkündigungen in der Türkei
TR-Ak_ML_19	MoC-Projektmitglied Türkei	12.08.2015	RE: Initiative (1.2): Management of Cycle - Industrial Relations Survey - Assembly plants	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Detailfragen der gewerkschaftlichen Repräsentation in der Türkei
TR-Ak_ML_20	MoC-Projektmitglied Türkei	08.06.2016	FW: V2_MoC_Conclusions_Plant Aksaray (152).pptx	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillierung zur Anwendung von Zeitkonten bei Arbeitern und Bewertung Optionen kurzfristiger extern numerischer Instrumente
TR-Ak_ML_21	MoC-Projektmitglied Türkei	27.07.2016	RE: MoC Turkey: Draft concepts for flexibility improvements	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillierte Bewertung zur Anwendung Arbeitszeitkonten bei Arbeitern, kurzfristigen extern numerischen Instrumenten und aktueller Gesetzesänderung zu Leiharbeit
BR-Wü_ML_16	MoC-Projektmitglied Brasilien	11.11.2014	RES: MoC; questions regarding the template	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillierung der Konditionen des Instruments temporärer Layoffs in Brasilien
BR-Sb_ML_17	Gesamtbetriebsrat	24.08.2015	GBR News Extra: 1.500 Kündigungen in Brasilien - Arbeitnehmervertreter fordern sofortige Rücknahme	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Informationsschreiben zur wirtschaftlichen Lage	Nutzung numerischer Flexibilitätsinstrumente und Verhandlungen im Rahmen der industriellen Beziehungen in Sao Bernardo
BR-Sb_ML_18	Vorstand & Gesamtbetriebsrat	31.08.2015	Sozialverträgliche Regelung in Brasilien vereinbart / Agreement on measures in Brazil	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Informationsschreiben zum Umgang mit der wirtschaftlichen Krisensituation in Brasilien	Implementierung des neuen Instruments der Kurzarbeit in Sao Bernardo
BR-Wü_ML_19	MoC-Projektmitglied Brasilien	18.09.2015	RES: MoC: recent processing status	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung Information zur Gestaltung des Instruments Kurzarbeit in Sao Bernardo

Katalogisierung	Verfasser	Datum	Betreff	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
<b>BR-Wü_ML_20</b>	MoC-Projektmitglied Brasilien	19.11.2015	RES: MoC: Responses two industrial relations survey Brazil	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Struktur der Arbeitgebervertretung in Brasilien
<b>BR-Wü_ML_21</b>	MoC-Projektmitglied Brasilien	06.04.2016	RES: Brazil - Components of Flexibility Rates	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Konkretisierung der praktischen Bandbreiten numerischer Flexibilitätsinstrumente in Brasilien
<b>BR-Wü_ML_22</b>	MoC-Projektmitglied Brasilien	07.04.2016	RES: Brazil - Components of Flexibility Rates	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Detaillierung der praktischen Ausprägungen numerischer Flexibilitätsinstrumente in Brasilien
<b>BR-Wü_ML_23</b>	MoC-Projektmitglied Brasilien	11.04.2016	RES: Brazil - Components of Flexibility Rates	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Detaillierung der Anwendung von Instrumenten der Zeitflexibilität
<b>ID-Ch_ML_09</b>	MoC-Projektmitglied Indien	14.02.2015	RE: 2014_12_12_Plant survey MoC english (India)-open questions.xlsx	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung Personalzahlen permanent/ befristet in Chennai
<b>ID-Ch_ML_10</b>	MoC-Projektmitglied Indien	14.02.2015	RE: 2014_12_12_Plant survey MoC english (India)-open questions.xlsx	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Konkretisierung extern numerischer Flexibilitätsmaßnahmen in Chennai
<b>ID-Ch_ML_11</b>	MoC-Projektmitglied Indien	27.02.2015	RE: Reminder -> WG: 2014_12_12_Plant survey MoC english (India)-open questions.xlsx	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Detaillierung der Nutzung extern numerischer Flexibilität in Chennai
<b>ID-Ch_ML_12</b>	MoC-Projektmitglied Indien	04.05.2015	FW: MoC India - further questions - Introduction of business profiles and flexibility rates	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Konkretisierung der Erweiterung der Betriebsnutzungszeit und Einsatz befristeter Mitarbeiter in Chennai
<b>ID-Ch_ML_13</b>	MoC-Projektmitglied Indien	10.07.2015	RE: Initiative (1.2): Management of Cycle - Industrial Relations Survey	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu aktuellen Institutionen der Arbeitnehmervertretung in Chennai
<b>ID-Ch_ML_14</b>	MoC-Projektmitglied Indien	03.08.2015	RE: Initiative (1.2): Management of Cycle - Industrial Relations Survey	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Konkretisierung der Institution des Works Committees in Chennai

Katalogisierung	Verfasser	Datum	Betreff	Originalformat	Entstehungskontext	Inhalt
ID-Ch_ML_15	MoC-Projektmitglied Indien	14.08.2015	RE: MoC Further questions regarding plant Chennai	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Detaillierung des Arbeitszeitmodells und Modalitäten extern numerischer Flexibilität in Chennai
ID-Ch_ML_16	MoC-Projektmitglied Indien	04.09.2015	RE: MoC Further questions regarding plant Chennai	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Fragenklärung bezüglich numerischer Flexibilitätsbandbreiten in Chennai
ID-Ch_ML_17	MoC-Projektmitglied Indien	22.09.2015	RE: MoC Further questions regarding plant Chennai	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zu Definition der Differenzierung und des Einsatzes von unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen in Chennai
ID-Ch_ML_18	MoC-Projektmitglied Indien	23.09.2015	RE: MoC Further questions regarding plant Chennai	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Differenzierung des Einsatzes von temporären Beschäftigtengruppen in Chennai
ID-Ch_ML_19	MoC-Projektmitglied Indien	02.02.2016	RE: MoC: Formation of a union in DICV	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Informationen zum Gründungsprozess einer Gewerkschaft in Chennai
ID-Ch_ML_20	MoC-Projektmitglied Indien	24.02.2016	RE: Last question: Shift models on 5 days/week	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Konkretisierung Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebs- und Arbeitszeiten in Chennai
ID-Ch_ML_21	MoC-Projektmitglied Indien	16.03.2016	RE: MoC: Production on 7 days and last issues	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Umsetzung der 7-Tage-Woche und Modalitäten zu Schließtagen in Chennai
ID-Ch_ML_22	MoC-Projektmitglied Indien	18.03.2016	RE: MoC: Conclusions and project finish	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Rückmeldung zur Anwendung alternativer Vertragskonstellationen und Praktikabilität von Kündigungen in Chennai
ID-Ch_ML_23	MoC-Projektmitglied Indien	18.03.2016	RE: MoC: Conclusions and project finish	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Detaillierung der Nutzung des Trainee-Programms in Chennai
ID-Ch_ML_25	MoC-Projektmitglied Indien	11.07.2016	RE: MoC_India_Draft concepts for flexibility improvements	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Aktueller Stand zu Konzept flexibler Beschäftigung in Chennai
ID-Ch_ML_26	MoC-Projektmitglied Indien	11.07.2016	RE: MoC_India_Draft concepts for flexibility improvements (2)	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Zukünftige Beeinflussung flexible Beschäftigung durch Tarifverhandlungen
ID-Ch_ML_27	MoC-Projektmitglied Indien	21.07.2016	RE: DICV Collective agreement ratification	MS Outlook-Mail; Übertragen als Word-Datei	Detaillklärung MoC-Projekt	Übersicht zu Inhalten Standing Orders (Rules & Regulations) Werk Chennai und grundsätzliche Themen indischer Tarifverträge



---

## **Anhang B – Fallstudienprotokoll ‚Management of Cycle‘**

in Anlehnung an R. K. Yin (2014)

### **Teil A: Überblick zur Fallstudie ‚Management of Cycle‘**

1. Organisatorischer Hintergrund und Zielsetzung
2. Theoretischer Bezugsrahmen der Fallstudie
3. Forschungsleitende Fragestellung und Hypothesen
4. Rolle und Funktion des Fallstudienprotokolls

### **Teil B: Vorgehensweise zur Datenerhebung**

1. Feldzugang und Informationsquellen
2. Planung und Strukturierung der Datenerhebung
3. Dokumentation der Datenerhebung
4. Beachtung von Wissenschafts- und Forschungsethik

### **Teil C: Fragestellungen im Rahmen der Datenerhebung**

1. Mögliche Fragen an die Interviewpartner
2. Fragen bezüglich der einzelnen Fälle/Kontexte
3. Fallübergreifende und strukturelle Fragen

### **Teil D: Ausblick auf Datenanalyse und Ergebnisdarstellung**

1. Methodenwahl zur Datenanalyse
2. Vorbereitung und Strukturierung des Ergebnisberichts

## **Teil A: Überblick zur Fallstudie ‚Management of Cycle‘**

### **1. Organisatorischer Hintergrund und Zielsetzung**

Die Fallstudie *Management of Cycle* wird in Kooperation mit dem Unternehmensumfeld der Nutzfahrzeugsparte des Daimler-Konzerns durchgeführt. Dabei handelt es sich um ein Dissertationsvorhaben innerhalb einer Projektorganisation, welches den Vergleich von Flexibilitätsmechanismen über sieben Länder und 13 Standorte verschiedener Tochtergesellschaften des Konzerns zum Ziel hat. Hierunter zählen die nationalen Kontexte Deutschland, USA, Japan, Mexiko, Brasilien, Türkei und Indien. Der thematische Schwerpunkt dieses Projektauftrags beinhaltet zunächst intern und extern numerische Instrumente der Unternehmensflexibilität.

Die Projektorganisation umfasst nationale und lokale Experten der arbeitspolitischen Fachbereiche innerhalb der Struktur des globalen HR-Managements. Der Projektauftrag ist über die Hierarchiekaskade global kommuniziert, sodass ein weitgehend reibungsloser Ablauf der Kooperation und Koordination innerhalb des Projekts ermöglicht wird. Dergestalt handelt es sich um ein ausgewähltes Netzwerk fachlicher Ansprechpartner vor Ort mit fundierten praktischen Kenntnissen zur Thematik. Die Promotionsstelle ist dabei als Teil dieser Organisationsstruktur integriert, sodass ein direkter Kontakt mit den definierten Experten besteht.

Die Zielsetzung der Fallstudie besteht aus der Schaffung von Transparenz zu den jeweiligen Instrumenten der Unternehmensflexibilität in den unterschiedlichen Kontexten, sodass im zweiten Schritt eine Zusammenstellung von Steuerungsmechanismen erfolgen kann, die sich letztlich miteinander vergleichen lassen. Dadurch wird die Notwendigkeit und Anforderung eines tiefen Einblicks in die lokalen Funktionalitäten impliziert, welche wiederum mit der Methodologie der Fallstudienforschung korrespondiert (vgl. Dawson, 2009, S.942f). Nachfolgend sollen Optionen zur Optimierung der lokalen Flexibilitätsgestaltung durch gegenseitiges Lernen abgeleitet werden.

Die akademische Betreuung der Dissertation findet am Fachbereich 6: Kultur- und Sozialwissenschaften in der Abteilung Wirtschaftswissenschaft der Universität Koblenz-Landau, Campus Landau statt. Es handelt sich ergo um ein Kooperationsmodell zwischen Universität und Unternehmen. Die Fallstudie bildet dergestalt den praktischen, bzw. empirischen Bestandteil des Dissertationsvorhabens im Sinne einer Primärdatenerhebung ab (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.175).

### **2. Theoretischer Bezugsrahmen der Fallstudie**

Grundsätzlich existieren zahlreiche Modelle zur Unternehmensflexibilität in der Literatur aus unterschiedlichen Fachbereichen und mit divergierenden Definitionen (vgl. Nagel, 2003, S.1f). Aufgrund des arbeitspolitischen Kontexts innerbetrieblicher Prozesse und Aspekten der Belegschaftsstruktur sowie der diesbezüglichen Schwerpunktsetzung lässt sich die Auswahl bereits eingrenzen (vgl. Eichhorst & Tobsch, 2014, S.7). Einen passenden Ansatz bietet ein Modell

---

der OECD, welches in der Forschung bisher breite Anwendung fand und einen adäquaten thematischen Rahmen für das Dissertationsvorhaben liefert (vgl. OECD, 1986, S.122).

Das Modell beinhaltet vier Flexibilitätsdimensionen, bestehend aus intern und extern numerischer sowie intern und extern funktionaler Unternehmensflexibilität (vgl. OECD, 1986, S.90). Erstere umfasst im Wesentlichen Instrumente mit Wirkung auf Arbeits- und Betriebszeit, wie beispielsweise Schichtmodellgestaltung, Mehrarbeit oder Arbeitszeitkonten (vgl. Brada & Signorelli, 2012, S.243). Die zweite Dimension betrifft Steuerungsmöglichkeiten personeller Kapazitäten hinsichtlich Modalitäten zu Einstellungen oder Entlassungen, befristeten Arbeitsverträgen oder Arbeitnehmerüberlassung (vgl. Sende & Galais, 2014, S.3). Die intern funktionale Flexibilität hingegen meint Strukturen der Arbeitsorganisation, als auch Maßnahmen der Qualifizierung mit Blick auf die Einsatzflexibilität der bestehenden Belegschaft (vgl. Wiendahl et al., 2009, S.211f). Die extern funktionale Dimension beschäftigt sich sowohl mit internen Konzernstrukturen und deren Variabilität, als auch mit Optionen und der Gestaltung von In- und Outsourcingaktivitäten (vgl. Keune, 2007, S.9).

Insbesondere die ersten beiden Dimensionen bilden das Kerninteresse des Forschungsvorhabens und repräsentieren gleichermaßen den Fokus des unternehmensinternen Projektauftrags. Die funktionalen Aspekte sollen als thematische Ergänzung und gegebenenfalls Erklärungshintergründe dienen.

Zur Herstellung eines internationalen Vergleichs erscheint der Ansatz der *Varieties of Capitalism* von Hall und Soskice (2001) gewinnbringend. Darin beinhaltet ist eine institutionelle Analyse nationaler Kooperations- und Koordinationsstrukturen anhand von fünf Subsystemen: 1) industrielle Beziehungen, 2) Berufs(aus)bildung, 3) Unternehmensführung (Corporate Governance), 4) zwischenbetriebliche Beziehungen, 5) Beziehungen zu Mitarbeitern (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.6f). Der Ansatz umfasst zwei ideale Marktwirtschaftsmodelle. *Koordinierte Marktwirtschaften* (CME) zeichnen sich durch ein hohes Maß an institutioneller Koordination und Kooperation mit marktexternen Akteuren aus, mit komplexen systemischen Strukturen und Wechselwirkungen. Das Idealbeispiel dieses Typus stellt Deutschland dar (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.28). *Liberale Marktwirtschaften* (LME) bilden den Gegenpol mittels geringer institutioneller und stark marktorientierter Koordinationsmechanismen. Das Paradebeispiel der Literatur sind die USA (vgl. Hall & Soskice, 2001b, S.32). Beide Modelle besitzen ausdifferenzierte, systemische Komplementaritätseffekte und Gleichgewichtszustände sowie gefestigte Strukturen mit jeweils unterschiedlichen Wirkungsweisen (vgl. Wood, 2001, S.247).

Jedoch bildet die klassische VoC-Typologie ausschließlich hochentwickelte Marktwirtschaften ab. Entwicklungs- und Schwellenländer werden aufgrund der sich entwickelnden Strukturen lediglich als Mischtyp angesehen (vgl. Schmidt, 2007b, S.3). So wird vor dem Hintergrund der Analyse der sieben genannten Länder eine modellhafte Erweiterung benötigt, da Brasilien, Mexiko, Indien und die Türkei nicht zu den hochentwickelten Staaten gezählt werden können. Dies setzt konsistente Ansätze auf Basis des VoC-Ansatzes voraus, welche sich strukturlogisch in ein Gesamtmodell implementieren lassen. In der Literatur existiert ein breites Spektrum an

punktuellen Analysen, jedoch nur wenige umfassende Konzepte. Diese Anforderungen erfüllen die *hierarchischen Marktwirtschaften* (HME) nach Schneider (2009) und *abhängigen Marktwirtschaften* (DME) nach Nölke und Vliegenthart (2009). Erstere können als Entwicklungsstufe zur CME, letztere zur LME interpretiert werden, jeweils mit institutionellen und systemischen Besonderheiten, welche eindeutige Charakterisierungen zulassen.

Dergestalt bilden insgesamt zwei Modelle den theoretischen Bezugsrahmen dieser Fallstudie. Zum einen die Gestaltungsoptionen der Unternehmensflexibilität auf Mikro-/Mesoebene und zum anderen der institutionenökonomische VoC-Ansatz auf Makroebene. Die Synthese beider Ansätze postuliert typische Strukturen der Flexibilitätsgestaltung auf Unternehmensebene, abhängig von institutionellen Ausprägungen, welche in der Praxis zu erwarten wären. Diese Erwartungen wiederum bilden die Grundlage für forschungsleitende Hypothesen.

### **3. Forschungsleitende Fragestellung und Hypothesen**

Die Fragestellung zur Fallstudie knüpft an die empirische Überprüfung der theoretischen Konzepte im Rahmen der Fallstudienmethodologie nach Yin (2014) an:

*Welche Flexibilitätsstrategien lassen sich auf Unternehmensebene in den untersuchten Fällen empirisch identifizieren und wie sind diese konkret gestaltet?*

Die Fallstudie *Management of Cycle* zielt ergo auf die detaillierte Darstellung betrieblicher Flexibilitätsstrategien, sodass ein Abgleich zwischen den aus den theoretischen Ansätzen abgeleiteten, idealtypischen Flexibilitätsmuster angestellt werden kann. Dies impliziert die Prüfung theoriegeleiteter Hypothesen mittels der Analysetechnik des *Pattern Matchings*. Die Empirie bildet ergo eine strukturlogische Fortführung des Erkenntnisweges dieser Dissertation. Dergestalt wird ein umfassender Studienaufbau zur empirischen Datenerhebung notwendig, welcher es ermöglicht, ein breites, als auch tiefgehendes Informationsspektrum zu erfassen.

An dieser Stelle sollen die deduktiv abgeleiteten Forschungshypothesen nach aktuellem Stand aufgeführt werden. Im Rahmen des Forschungsverlaufs, bzw. mit tiefergehendem Literaturstudium erfolgt voraussichtlich eine weitere Ausdifferenzierung und Konkretisierung.

- 1) In CMEs finden sich verstärkt Maßnahmen der internen Flexibilität, während in LMEs Instrumente der extern numerischen Flexibilität dominieren.
- 2) Flexibilitätsmuster in CMEs gleichen sich LMEs an (Konvergenzhypothese).
- 3) CMEs adaptieren Formen der externen Flexibilität, behalten jedoch ihre Grundmuster bei (Divergenzhypothese).
- 4) In Systemen stark koordinierter industrieller Beziehungen lässt sich ein wachsender Dualismus zwischen internen und externen Flexibilitätsinstrumenten erkennen (Insider-Outsider-Theorem).



- 
- 5) CMEs besitzen eine größere Vielfalt an Flexibilitätsinstrumenten als LMEs und eine höhere Ausprägung an atypischer Beschäftigung.
  - 6) Die Reaktionsgeschwindigkeit der Flexibilität ist in CMEs geringer, als in LMEs (radikaler vs. inkrementeller Wandel).
  - 7) Die unternehmerische Entscheidungsfreiheit zur Gestaltung des Flexibilitätsmanagements ist in LMEs am Größten und die Begrenzung durch institutionelle Restriktionen (Arbeitnehmerseite, Staat) am geringsten.
  - 8) In LMEs ist eine Veränderung bestehender Flexibilitätsinstrumente unwahrscheinlicher als in CMEs (Regelungs- und Steuerungshintergründe basaler).
  - 9) In HMEs besitzen staatliche Autoritäten einen größeren Einfluss auf die Flexibilitätsgestaltung, als reguläre Institutionen der Arbeitnehmervertretung.
  - 10) Die Ausprägung einer negativen numerischen Flexibilitätsbandbreite ist in HMEs/DMEs am geringsten (Protektionismus), bzw. besitzt die größten Restriktionen.
  - 11) Je größer die Restriktionen des Kündigungsschutzes sind, desto höher ist die Ausprägung atypischer Beschäftigung im Sinne der extern numerischen Flexibilität.
  - 12) Die Produktionsstrategien (Fordismus/Taylorismus vs. Diversifizierte Qualitätsproduktion) variieren zwischen den Standorten entlang der institutionellen Konfiguration (CME, LME, HME/DME).
  - 13) In CMEs besitzt die intern funktionale Flexibilität einen höheren Stellenwert als in LMEs oder HMEs/DMEs.

Diese fallübergreifenden Hypothesen dienen der Fokussierung und Strukturierung des empirischen Erkenntnisinteresses und grenzen somit den Umfang und die Bandbreite der Datenerhebung ein (vgl. Yin, 2014, S.136; Hopf, 2015, S.161).

#### **4. Rolle und Funktion des Fallstudienprotokolls**

Das Protokoll dient als Strukturplan der Fallstudie *Management of Cycle*. Die empirischen Instrumente zur Datenerhebung sollen in allen Kontexten und integrierten Fälle nach der gleichen Vorgehensweise angewendet werden, im Sinne der prozessualen Replikation (vgl. Yin, 2014, S.56f). Insbesondere bei Mehrfallstudien wird das Fallstudienprotokoll zur Erhöhung der Reliabilität aufgrund prozessualer Nachvollziehbarkeit des Forschungshergangs sowie Vergleichbarkeit der Daten zwischen den Fällen als wichtig angesehen (vgl. Yin, 2014, S.84).

Vor dem Hintergrund des Dissertationsvorhabens wird jedoch die Rolle als Handlungsrichtlinie für mehrere Forscher ausgeschlossen, sodass das Protokoll primär die Funktion eines dokumentierten Ablaufplans erfüllt. Eine alternative Bezeichnung wäre wohl das *Lastenheft*.

## **Teil B: Vorgehensweise zur Datenerhebung**

### **1. Feldzugang und Informationsquellen**

Der Feldzugang gestaltet sich aufgrund der direkten Mitgliedschaft im Organisationsumfeld, ergo des Daimler-Konzerns und des beauftragten, internationalen Projektteams als weitgehend unproblematisch, sodass ebenfalls die Zugänglichkeit bei der Fallauswahl kein Hindernis darstellt (vgl. Merkens, 2012, S.288ff). Dadurch existiert eine unmittelbare Integration in den realweltlichen Forschungskontext (vgl. Honer, 2012, S.197f). Ebenfalls positiv wirken sich die hierarchische Projektstruktur sowie die zentrale Beauftragung aus.

Dies fördert die Bereitschaft zur Informationsweitergabe und Kooperation im Sinne der Datensammlung sowie Unterstützung bei der Verständnisherstellung und späteren Interpretation. Insbesondere in Zusammenarbeit mit Experten gelten ein hoher Kenntnisstand und eine gemeinsame Kommunikationsgrundlage in der Literatur als hilfreich für eine erfolgreiche Kooperation (vgl. Doz, 2011, S.585; Yin, 2014, S.168). Die jeweilige Benennung der Personen innerhalb ihrer Organisationsstrukturen sollte eine qualifizierte Auswahl sicherstellen. Weiterführend wird auf diese Weise die Möglichkeit eröffnet interne, bzw. nicht öffentlich zugängliche Informationen zu erhalten, welche im Rahmen einer unternehmensexternen Forschungstätigkeit nicht in gleichem Umfang gegeben wäre. Dies kommt der Datenqualität und -tiefe der Fallstudie zugute.

Primäre Informationsquellen stellen damit die definierten Projektmitglieder vor Ort dar, da diese als Fachexperten zentrale Insiderinformationen und Spezialwissen zum Themenfeld besitzen (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S.118ff). Dergestalt werden diese Personen den Adressatenkreis für die empirischen Erhebungsinstrumente bilden. Vor dem Hintergrund der divergierenden lokalen Organisationsstrukturen kann die personelle Besetzung der Ansprechpartner in Ebene und Anzahl variieren. In der Praxis bildet sich beispielsweise in Japan oder der Türkei eine Gruppe von Ansprechpartnern mit sich ergänzenden Fachfunktionen heraus. Wohingegen in den USA eine Person für die arbeitspolitische Koordination und lokale Verhandlungen der Standorte zuständig ist und ergo einen kompetenten Ansprechpartner darstellt. Neben diesen zentralen Aspekten zur Konstellation von Expertenwissen müssen ebenso Faktoren der Zeitplanung mit eingerechnet werden. Bei Ansprechpartnern auf tieferen Hierarchieebenen oder Gruppen mit höherem Abstimmungserfordernis muss mit einer langsameren Reaktionsgeschwindigkeit gerechnet werden, da nötigenfalls das Einverständnis des Vorgesetzten zur Informationsweitergabe eingeholt werden sollte. Hingegen kann bei Führungskräften eine geringere Verfügbarkeit die Kommunikationsprozesse behindern. Letztlich sollten aufgrund dieser Einflüsse großzügigere Zeitfenster für die Schritte der Datenerhebung, insbesondere hinsichtlich Fragen zur Verständnisklärung eingeplant werden.

Nachfolgend findet sich die ursprüngliche Zusammensetzung der offiziell benannten Projektteammitglieder in anonymisierter Form. In der Praxis ist bei den höheren Führungsebenen von einer Delegation der Aufgaben an das zuständige Fachpersonal auszugehen. Dergestalt ist

eine weitere Ausdifferenzierung der personellen Strukturen zu erwarten. Außerdem wird die Integration der Promotionsstelle innerhalb der Projektorganisation deutlich.

Tabelle 57: Projektorganisation Management of Cycle (Daimler Trucks)

Project Core Team (lead & operative responsibility)			
E8 HRT/WW Head of Human Resources, Wuerth (060) Lead function: Management of Cycle	E4 HRT/WW Head of labor policy/payment Topic: Flexibility Wuerth (060), Germany	Sven Coehreuther HRT/WW Doctor thesis "Management of Cycle", Labor policy utilization time in Truck Group Topic: Coordination/Flexibility/Survey methods & design Wuerth (060), Germany	S8 HRT/WW Labor policy, coordinator of working/company utilization time in Truck Group Topic: Flexibility Wuerth (060), Germany
E8 HRP/LRF Management of Flexibility Topic: Flexibility / Survey methods and design Stuttgart (096), Germany	E4 HRP/LRF Flexibility of working time Topic: Flexibility / methods of working time flexibility Stuttgart (096), Germany		
E8 HRT/QG Head of Human Resources, Gaggenau (034) Lead function: Management of Cycle	E4 HRT/QG-AP Head labor policy/payment Topic: Labor and factor costs/Flexibility Gaggenau (034), Germany	S8 HRT/QG-AP Labor policy & payment Topic: Labor and factor costs Gaggenau (034), Germany	S8 HRT/WW Labor policy & payment Topic: Labor and factor costs Wuerth (060), Germany
National coordination contact			
E8 HRT/ST Head of Human Resource Management Topic: Flexibility of fixed costs Stuttgart (001), Germany	E8 HRT/MA Head of Human Resource Management Topic: Flexibility of fixed costs Mannheim (020), Germany	E8 HRT/KA Head of Human Resource Management Topic: Flexibility of fixed costs Kassel (069), Germany	
International coordination contact			
E4 HRT/F HR Planning & Reporting Topic: Working and company utilization time Kanagawa (575), Japan	S8 HRT/IP Senior Human Resources Manager Topic: Compliance Policia Chennai (365), India	E8 HRB/T Head of Human Resources Buses Turkey Topic: Flexibility Atasary (152), Turkey	E8 HRT/NM Head of Labor Relations and HR Operations Topic: Labor Relations & HR manufacturing Fort Mill (144), USA
S8 HRT/FP Controlling Fixed Cost Topic: Labor Cost Controlling & Reporting / Advertising Cost Analysis Kanagawa (575), Japan	S8 HRT/IC Senior Human Resources Manager Topic: Enterprise Risk/Quality/Supply Chain/Project Management, Strategic Planning Chennai (365), India	E4 HRB/T Personnel Planning, Compensation & Organization Topic: Working and company utilization time Atasary (152), Turkey	E4 HRT/NM DTNA Labor Relations Manager Topic: Working and company utilization time Fort Mill (144), USA
E8 HRT/BT HR & Workforce Management Sao Bernardo do Campo (154), Brazil	E8 DT Mexico Human Resource Management Mexico Topic: Labor relations & administration San Diego Tijuana (785), Mexico	<b>Further specialist support</b>	
E4 HRT/BT HR Management Sao Bernardo do Campo (154), Brazil		E4 HRT/MC Staff Marketing / Sales & Services Mercedes-Benz Trucks Topic: Flexibility of fixed costs Stuttgart (001), Germany	E4 HRT/WW Staff development Daimler Trucks/Talent Management Wuerth (060), Germany

(Eigene Darstellung)

## 2. Planung und Strukturierung der Datenerhebung

Die Datensammlung im Rahmen der Fallstudie wird drei Bausteine umfassen. Erstens werden qualitative Fragebögen entwickelt. Die Erhebung der lokal verfügbaren Flexibilitätsinstrumente auf diese Weise stellt ebenfalls eine Anforderung der operativen Projektaufgabe dar.

Dergestalt erfolgt die Strukturierung des Fragebogens anhand der Flexibilitätsinstrumente der Literatur mit Fokus auf die numerischen Dimensionen, wie bereits weiter oben erwähnt. Parallel hierzu wird die interne Recherche nach Zusatzinformationen durchgeführt. Während des Literaturstudiums, als auch der praktischen Einarbeitung in das Forschungsfeld wird bereits ersichtlich, dass insbesondere die lokale Gestaltung der industriellen Beziehungen eine starke Wirkung auf die jeweilige Flexibilitätsgestaltung besitzt (vgl. Goudswaard & de Nanteuil, 2000, S.10). Diese spezifischen Strukturen können nicht aus der Literatur abgeleitet werden, sondern beinhalten in ihren Charakteristika jeweils individuelle Details, welche einer empirischen Erhebung bedürfen. Daher soll hierzu ein zweiter Fragebogen erstellt werden.

Neben der Gewinnung erster, struktureller Informationen besitzt das Medium des Fragebogens einen weiteren positiven Effekt auf den Forschungsprozess. Die Einbindung der Fachexperten bei der Entwicklung der Erhebungsinstrumente fördert einerseits ein gemeinsames Verständnis zum jeweiligen Thema (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.275ff; Mayring, 2015, S.127), was insbesondere in internationalen Kontexten dazu dient, sprachliche oder inhaltliche Missverständnisse zu reduzieren (vgl. Lamnek, 2010, S.107ff; Atteslander, 2008, S.322). Andererseits wird ebenso die Praktikabilität der Instrumente selbst verbessert, was wiederum zu einer höheren Datenqualität und Validität führt.

Zur Vertiefung der Basisinformationen der qualitativen Fragebögen sind leitfadengestützte Experteninterviews geeignet. Mithilfe eines Leitfadens können spezifische Inhaltsaspekte während des Gesprächsverlaufs aufgegriffen werden (vgl. Yin, 2014, S.110). Die Interessenschwerpunkte werden sich sowohl aus der Literatur, als auch aus den Ergebnissen der Fragebögen ableiten lassen, sodass eine direkte inhaltliche Verknüpfung der Erhebungsinstrumente stattfindet. Methodisch dienen die Interviews an dieser Stelle der Sammlung von prozessuellem Expertenwissen zur praktischen Steuerung und Anwendung der Flexibilitätsmechanismen, als auch zur Gestaltung und zum Einfluss industrieller Beziehungen (vgl. Helfferich, 2014, S.560f). Der Interviewkreis rekrutiert sich dabei ebenfalls aus den Projektteammitgliedern. Zum einen wird dadurch das tatsächliche Fachwissen sichergestellt, im Sinne von geeigneten Gesprächspartnern, und zum anderen existiert durch die gemeinsame Projektarbeit bereits ein geteiltes Sachverständnis und eine persönliche Bekanntschaft als Ko-Experte, was wiederum positive Auswirkungen auf die Kommunikationsatmosphäre haben sollte (vgl. Bogner et al., 2014, S.52).

Aller Voraussicht nach können die qualitativen Interviews aufgrund der geografischen Entfernung zu den Ansprechpartnern lediglich telefonisch durchgeführt werden (vgl. Creswell, 2013, S.164; Misoch, 2015, S.173), was eine möglichst umfassende Protokollierung nach sich zieht (vgl. Kaiser, 2014, S.84; Kuckartz, 2010, S.39). Die Bereitschaft zur Durchführung hingegen stellt in der Praxis kein Problem dar und kann als Arbeitsgespräch in die jeweiligen Terminkalender eingeplant werden (vgl. Flick, 2014a, S.147f). Einen nicht beeinflussbaren Faktor zur Art der Interviewdurchführung stellt die interne Budget- und Kostenplanung dar, hinsichtlich der Freigabe für Geschäftsreisen. Zudem nimmt die persönliche Präsenz in allen 13 Standorten zu

Interviewzwecken deutlich mehr Zeit in Anspruch, was den Forschungsprozess im Gesamten ausdehnt.

Parallel zur Erhebung der Primärdaten wird die Sammlung von Sekundärquellen im Rahmen der Fallstudienforschung hinsichtlich Daten- und Methodentriangulation empfohlen. Der Zugang zu solchen Materialien, wie beispielsweise Regelungstexten, Berichten oder Fachpräsentationen sollte wiederum mithilfe der Projektteammitglieder deutlich erleichtert werden (vgl. Schell, 1992, S.11; Rose et al., 2015, S.6). Solche Daten dienen der Validierung und Ergänzung der Primärdaten (vgl. Yin, 2013, S.324; Steinke, 2012, S.320; Creswell, 2013, S.251). Zudem können die lokalen Ansprechpartner mittels Fachexpertise ebenfalls eine valide Einschätzung zur Aktualität und Korrektheit der Daten bieten. Die Ansprechpartner dienen ergo in vielfältiger Weise als „Lieferant von Informationen“ (Kaiser, 2014, S.2). Die Validität der Quellen kann weiterführend sichergestellt werden, da die Adressaten in der Regel Mitglieder des Managements sind und die Korrektheit und Verlässlichkeit von Informationen eine Voraussetzung der Arbeitsbeziehung darstellt (vgl. Baškarada, 2014, S.11). Zusätzlich können E-Mails als Dokumentenquelle im Rahmen von Detailklärungen, möglichen Veränderungen oder Aktualisierungen von Informationen während des Prozesses der Datenerhebung einbezogen werden (vgl. Vissak, 2010, S.382; Creswell, 2013, S.147). Jedoch sollte dabei insbesondere die Validität im Fokus bleiben. Nachfolgend wird die Zeitleiste zur Planung der Datenerhebung und -auswertung dargestellt.

Tabelle 58: Zeitleiste Projektorganisation Management of Cycle (Daimler Trucks)

Arbeitsschritt	Jahr Quartal	2014		2015				2016			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	
Entwicklung 1. Fragebogen Flexibilität		→									
Durchführung 1. Befragung & Verständnisklärung			→								
Entwicklung 2. Fragebogen industrielle Beziehungen				→							
Durchführung 2. Befragung & Verständnisklärung					→						
Entwicklung Interviewleitfäden						→					
Durchführung Interviews							→				
Recherche Sekundärdaten		→									
Datenauswertung- und Analyse									→		

(Eigene Darstellung)

Die Zeitleiste umfasst alle Phasen und Instrumente der empirischen Erhebungen im Rahmen der Fallstudie. Die Zeiträume sind auf Quartalsebene gestaltet, da die Entscheidung und Planung zur Durchführung auch vom Unternehmensumfeld abhängig ist. Insofern sollte ausreichend Spielraum für die Umsetzung der einzelnen Schritte gegeben sein. Die Durchführung der ersten Befragungsrunde zu den internationalen Flexibilitätsinstrumenten inklusive der Entwicklung des qualitativen Fragebogens ist bereits gekoppelt an die projektbezogene Zeitplanung, sodass erste Rückmeldungen bis zum Ende des Jahres 2014 erwartet werden. Eine mögliche Verständnisklärung der Ergebnisse eröffnet zusätzlichen Spielraum zur Nachsteue-

rung in diesem Kontext. Um dieser Terminplanung gerecht zu werden, erfolgen das vertiefende Literaturstudium zur Unternehmensflexibilität sowie die Entwicklung des Fragebogens teilweise parallel.

Die zweite Befragungsrunde stellt keinen ursprünglichen Bestandteil des Projekts dar und muss in der Organisation abgestimmt und entschieden werden. Aus diesem Grund ist für die Durchführung dieser Phase ebenso viel Zeit eingeplant, als für den thematisch und inhaltlich umfangreicheren ersten Fragebogen.

Nach Erhalt und erster Auswertung der Ergebnisse sowie kontinuierlicher Vertiefung der Literatur sollte die Entwicklung der beiden Interviewleitfäden zur thematischen Vertiefung deutlich weniger Zeit in Anspruch nehmen. Für die Durchführung der Gespräche sind jeweils die Terminkalender der Ansprechpartner zu berücksichtigen (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.152), ebenso wie Zeitverschiebungen aufgrund der geografischen Distanz. Auch diese Phase der Datenerhebung ist kein originärer Projektbestandteil, weshalb auch hier, neben der individuellen Einwilligung zur Teilnahme, eine zentrale Bestätigung nötig sein kann.

Die Recherche und Sammlung interner Dokumentenquellen begleitet den Erhebungsprozess der Primärdaten von Beginn an. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Überprüfung der Ergebnisse und trägt weiterführend zu deren Verständnis und Kontextualisierung bei (vgl. Lamnek, 2010, S.39; Bergmann, 2012, S.126ff).

### **3. Dokumentation der Datenerhebung**

Vor dem Hintergrund der Sammlung einer größeren Daten- und Informationsmenge im Rahmen der Fallstudienforschung wird ein strukturiertes Management der Quellen im Rahmen einer *Fallstudienbank* als Bibliothek empfohlen. Dies dient zweierlei Aspekten. Einerseits können Materialien thematisch sortiert und damit bei Bedarf schnell auffindbar abgelegt werden. Dadurch erhöhen sich primär die Übersichtlichkeit der Daten sowie die Reliabilität aufgrund intersubjektiver Nachvollziehbarkeit des Erkenntnisprozesses (vgl. Yin, 2014, S.123ff). Andererseits können Informationsunterlagen oder Zwischenberichte den Prozessbeteiligten oder Fachkollegen zur Verfügung gestellt werden, wobei die Validität der Informationen gesteigert wird. Hintergrund dessen ist die Möglichkeit zur Überprüfung der Unterlagen, die gemeinsame Beratung von Schlussfolgerungen oder Korrekturen von Missverständnissen (vgl. Berg, 2001, S.34ff).

Im Unternehmenskontext wird im Rahmen der Projektorganisation eine Informationsplattform aufgebaut und gepflegt, basierend auf Microsoft SharePoint. Darauf sollen alle gesammelten Daten und Präsentationen, Regelwerke und sonstige Informationsunterlage für die internationalen Ansprechpartner und Experten zur Verfügung gestellt werden. Ausnahmen werden aus Gründen des Datenschutzes die Interviewprotokolle bilden. Ergo fungiert diese Plattform als Fallstudienbank. Zusätzlich dazu werden alle Dateien und Materialien auf der internen Ordnerstruktur abgelegt, mit eingegrenzter Verfügbarkeit für das nahe Fachumfeld.

---

Dies wiederum bezieht auch anonymisierte Interviewprotokolle sowie den Entwicklungsstand der Dissertation mit ein.

Insgesamt dient die allgemeine Verfügbarkeit und Bereitstellung der sowohl projektrelevanten Basisdaten, als auch der Unterlagen zum akademischen Forschungs- und Erkenntnisprozess der kontinuierlichen, kommunikativen Validierung, was die Daten- und Ergebnisqualität verbessert, deren Validität, als auch die Reliabilität des Forschungsprozesses im Allgemeinen (vgl. Yin, 2014, S.123ff).

#### **4. Beachtung von Wissenschafts- und Forschungsethik**

Vor dem Hintergrund personengebundener Verfahren zur Datenerhebung durch Interviews und E-Mails ist das wissenschaftliche Gebot der Anonymität im Rahmen der Wissenschafts- und Forschungsethik zu beachten. Insofern dürfen keine persönlichen, unternehmensbezogenen Daten an Dritte weitergegeben werden oder Aussagen und Meinungen namentlich auf deren Urheber zurückführbar sein. Deshalb werden die erhaltenen Informationen für die Aufnahme in den Prozess der Datensammlung vollständig anonymisiert (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.581). Die Prozessbeteiligten sollten grundsätzlich über die Absicht der Datennutzung innerhalb des Dissertationsvorhabens informiert sein und hierfür, als auch zur freiwilligen Teilnahme ihre Zustimmung erteilen (vgl. Friedrichs, 2014, S.81ff; Diekmann, 2014, S.88; Miles & Huberman, 1994, S.291). Ebenso wird eine explizite, nach Möglichkeit schriftliche, Erlaubnis von allen Beteiligten eingeholt (vgl. Döring & Bortz, 2016, S.123ff).

Diese zusätzliche Erklärung kann mehrere Aspekte beinhalten, beispielsweise den Einbezug von E-Mails im Rahmen des Projektverlaufs, die Zustimmung zum Erhalt und der Korrektheit der Interviewprotokolle sowie das Prinzip der Anonymität.

Nachfolgend findet sich ein Muster zur schriftlichen Erklärung und Einwilligung, welches abschließend zur Datenerhebung alle relevanten Punkte aufführt. Dies ersetzt nicht die jeweilige informierte Einwilligung im Prozessverlauf, sondern dient lediglich der schriftlich dokumentierten Zusammenfassung und nachvollziehbaren Zustimmung.

Abbildung 28: Muster Einverständniserklärung zur Datennutzung

Dear Mr. x,

While the project status of the initiative (1.2): Management of Cycle is now terminated, I would also like to conclude the data collection for my Ph.D. thesis.

First of all, I would like to thank you very much for your willingness and valuable support to my person in the context of my researches as well as the initiative. They contribute a substantial part to my thesis, without which a founded empirical analysis would not be possible. In the framework of a scientifically correct procedure and the keeping of research-ethical principles I would also need a formal agreement from you to the following topics:

- 1) You have been and are informed about my activity both in the context of the initiative as well as regarding my Ph.D. project and you have not been subject to a deception or concealing of facts at any time and in any form.
- 2) Principally, the use of all information, independently of their form, takes place in a completely anonymous shape. That means that you are neither mentioned by name, nor are taken up or passed on any business contact information in no form at any part of my Ph.D. thesis. This also corresponds to science-ethical standards and principles of data protection.
- 3) If accomplished with you, in terms of the interviews you have been informed both before and at the beginning of the conversation about the fact that the participation took place on a voluntary basis for the purpose of the scientific work and you have explicitly given your agreement to this. Likewise you have read the interview protocol in the follow-up and confirmed its correctness. If necessary with notes or corrections. Furthermore, personal data are removed afterwards in the context of anonymity.
- 4) For the purpose of generating further information relevant and important to my Ph.D. thesis, I would also like to use project-relevant emails as an additional source of information. Thus, I would only use such which actually contain thematic points of clarification and deepening. The use of eventual, project-relevant emails sent by you also requires your agreement, of course under keeping of complete anonymity. Thus, personal data are removed from signature and email heads.

In principle my thesis will finally be checked before submission to the University of Koblenz-Landau (Germany) by my supervisor and responsible L3-leader regarding data security towards the company, also in accordance with contractual conditions and the data protection guideline for publications.

As a matter of fact, I would like to please you for your formal agreement regarding the relevant issues mentioned above.

Thank you for pleasant cooperation and your commitment.

Sven Ochsenreither.

\_\_\_\_\_

Date/signature to agreement  
Name

(Eigene Darstellung)



---

## Teil C: Fragestellungen im Rahmen der Datenerhebung

Nachfolgend sollen handlungs- oder erkenntnisleitende Fragen gesammelt werden, welche im Laufe des Prozesses der Datenerhebung Orientierung bieten können. Das betrifft zunächst eine vorläufige Zusammenstellung möglicher, strukturgebender Interviewfragen. Diese können nach Erhalt der Ergebnisse der qualitativen Fragebögen und Literaturrecherche weiter differenziert werden. Ebenso sind übergeordnete Fragen zu den einzelnen Fällen relevant, welche sich beispielsweise auf den Umfang der Informationssammlung, deren Organisation oder weitere Möglichkeiten der Datengewinnung beziehen. Die letzte Fragenkategorie zielt auf den Datenerhebungsprozess der Fallstudie, die Vergleichbarkeit der Daten zwischen den Fällen und auf die fallübergreifende Datenstruktur (vgl. Yin, 2014, S.89ff).

### 1. Mögliche Fragen an die Interviewpartner

#### *Flexibilitätsgestaltung in der Praxis*

- a. Welche Fachkenntnisse zum speziellen Interviewthema sind vorhanden und auf welcher praktischen Erfahrung beruhen diese?
- b. Wie werden die Instrumente der numerischen Flexibilitätsdimensionen in der Praxis genutzt?
- c. Wenn vorhandene Instrumente nicht genutzt werden, weshalb ist das der Fall?
- d. Gibt es in der Praxis spezifische Genehmigungsprozesse zur Anwendung von Flexibilitätsinstrumenten?
- e. Welche Faktoren besitzen in der Praxis welche Einflüsse auf die Steuerung von unternehmerischer Flexibilität?
- f. Welche Gestaltungsgrenzen müssen in der Praxis berücksichtigt werden?
- g. Gibt es spezifische Anwendungsstrategien oder Reihenfolgen zur Anwendung verschiedener Maßnahmen?
- h. Wie und wo treten möglicherweise Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Instrumenten auf?
- i. Insbesondere im Hinblick auf extern numerische Instrumente, welche Auswahlkriterien werden verwendet und gegebenenfalls wie begründet?
- j. Wie schnell kann jeweils mit den einzelnen Instrumenten auf Nachfrageschwankungen reagiert werden?
- k. In welchem Umfang kann mit den einzelnen Maßnahmen auf Nachfrageschwankungen reagiert werden?
- l. Gibt es spezielle Maßnahmen, die in Situationen besonders starker oder dauerhafter Nachfrageschwankungen genutzt werden?
- m. Wie wird insbesondere in Extremsituation auf strukturelle Marktveränderungen reagiert?
- n. Gibt es in der Praxis Veränderungstendenzen bei der Steuerung von Unternehmensflexibilität?

### *Industrielle Beziehungen*

- o. Welche Institutionen besitzen im Rahmen der Gestaltung der Unternehmensflexibilität praktische Relevanz?
- p. Welche Funktionen und Aufgaben erfüllen diese Institutionen jeweils?
- q. Wie gestalten sich die Strukturen der Arbeitnehmervertretung lokal?
- r. Welches berufliche Verhältnis besteht zur lokalen Arbeitnehmervertretung?
- s. Welchen Einfluss besitzen die Akteure der Arbeitnehmervertretung auf die Gestaltung der Unternehmensflexibilität?
- t. Welche Qualität besitzt die praktische Zusammenarbeit mit den Akteuren der Arbeitnehmervertretung vor Ort?
- u. Welche Mitwirkungsrechte besitzen die Akteure der Arbeitnehmervertretung in der Praxis und wie werden diese ausgeübt?
- v. Welche Konstellationen und Formen von Vereinbarungen oder Verhandlungen existieren in der Praxis bezüglich der Gestaltung von Flexibilitätsinstrumenten?
- w. Wie lässt sich das Machtverhältnis innerhalb der industriellen Beziehungen beschreiben?
- x. Wie gestalten sich Entscheidungs- oder Vereinbarungsprozesse in der Praxis?

### **2. Fragen bezüglich der einzelnen Fälle/Kontexte**

- a. Welche Ansprechpartner wurden jeweils im Rahmen der Projektorganisation benannt und wie ist deren praktische Erreichbarkeit?
- b. Sind die Fachkompetenzen und praktischen Erfahrungen der nationalen Ansprechpartner jeweils ausreichend zur qualitativen Datensammlung?
- c. Gibt es möglicherweise zusätzliche, fachliche Ansprechpartner außerhalb der Projektorganisation, die einen informatorischen Mehrwert bieten können?
- d. Ergeben sich möglicherweise inhaltliche Änderungen während des Forschungsprozesses und wie kann deren Kommunikation sichergestellt werden?
- e. Welche relevanten sekundären Datenquellen existieren in den jeweiligen Kontexten?
- f. Welche Zugangsmöglichkeiten existieren jeweils?
- g. Wie ist die Qualität und Verständlichkeit der verfügbaren Datenquellen?
- h. In welcher Sprache liegen die Informationen vor und wie können diese nötigenfalls übersetzt werden?
- i. Welche Verlässlichkeit besitzen die vorhandenen Informationsquellen und wie aktuell sind die Daten?
- j. Lassen sich erhaltene Informationen aus verschiedenen Datenquellen gegenseitig validieren?
- k. Gibt es möglicherweise zusätzliche Informationsquellen, welche bis dahin nicht in Betracht gezogen wurden?
- l. Gibt es jeweils Unterschiede in der Informations- und Datenqualität zwischen nationalen Standorten als integrierte Einheiten der Kontexte?

- 
- m. Sind die Informationen verschiedener nationaler Standorte zueinander konsistent oder ergeben sich inhaltliche Widersprüche?
  - n. Wodurch lassen sich solche Widersprüche erklären?
  - o. Lassen sich über unterschiedliche Standorte hinweg grundlegende nationale Muster der Flexibilitätsgestaltung erkennen?

### **3. Fallübergreifende und strukturelle Fragen**

- a. Welche Informationen sind verfügbar bezüglich der organisatorischen Beziehung der Standorte zueinander?
- b. Besitzt diese Organisationsstruktur nachvollziehbare Einflüsse auf die Gestaltung lokaler Flexibilitätsstrategien?
- c. Welche Einflüsse existieren vonseiten der Konzernzentrale auf die lokale Gestaltung von Flexibilitätsstrategien?
- d. Gibt es bindende Einflüsse durch supranationale Strukturen industrieller Beziehungen?
- e. Sind die gesammelten Informationen jeweils ausreichend, um konsistente Flexibilitätsstrategien abbilden zu können?
- f. Sind die jeweiligen Flexibilitätsstrategien im Informationsgehalt miteinander vergleichbar?
- g. Ergeben sich fallübergreifende Muster von Flexibilitätsstrategien in Anlehnung an die Differenzierung der VoC-Typologie?
- h. Inwieweit entsprechen gefundene Flexibilitätsmuster den theoretischen Erwartungen?
- i. Welche Abweichungen treten möglicherweise auf und wodurch lassen sich diese begründen?
- j. Können fehlerhafte oder mangelnde Informationen als Ursache festgestellt werden?
- k. Können Abweichungen durch Branchen- oder Unternehmenseffekte begründet werden?

## **Teil D: Ausblick auf Datenanalyse und Ergebnisdarstellung**

### **1. Methodenwahl zur Datenanalyse**

Nach Abschluss des Prozesses der Datenerhebung, welche im Rahmen der Fallstudienforschung üblicherweise eine größere Anzahl an Quellen beinhaltet, ist eine geeignete Methode der Datenanalyse unerlässlich (vgl. Yin, 2014, S.168). Ziele dessen sollen die Aufbereitung und Strukturierung der Informationen anhand des Erkenntnisinteresses sowie die Beantwortung der Forschungsfragen, als auch Hypothesen sein (vgl. Miles & Huberman, 1994, S.10f; Flick, 2014a, S.481).

Insofern scheint zunächst ein Verfahren zur Datenreduzierung und -strukturierung angebracht. In der Literatur wird hierfür vielfach die *qualitative Inhaltsanalyse* empfohlen (vgl. Hering & Schmidt, 2014, S.535; Kohlbacher, 2006, S.24). Ein aktueller Ansatz mit hohem Grad an Regelgeleitetheit und dergestalt Nachvollziehbarkeit des Vorgehens bietet *Philipp Mayring* (2015), der ebenfalls in zahlreichen Standardwerken sozialwissenschaftlicher empirischer Methoden sowie diversen Fachpublikationen zitiert wird (vgl. u.a. Kuckartz, 2014; Lamnek, 2010; Atteslander, 2008; Flick, 2014a).

Der Analyseprozess umfasst insgesamt neun Schritte, welche eine exakte Dokumentation des Verfahrens gewährleisten. Grundlage ist ein deduktiv entwickelter Kodierleitfaden als Kernstück der Inhaltsanalyse, welcher im Prozessverlauf anhand der empirischen Daten induktiv weiterentwickelt werden kann (vgl. Reinhoffer, 2008, S.125ff; Kuckartz, 2010, S.201). Mögliche Quellen hierfür sind mit Texten, Bildern oder Audio- und Filmmaterial vielfältig, sodass wiederum eine universelle Anwendbarkeit des Verfahrens gegeben ist. Zudem lässt sich das Vorgehen mit dem postpositivistischen Forschungsprogramm nach Yin (2014) vereinbaren (vgl. Schreier, 2014, S.1).

Um einen Abgleich zwischen den theoretischen Modellen mit der Unternehmenspraxis anhand von Hypothesen durchführen zu können, werden die fallstudienimmanenten Verfahren des *Pattern Matching* (vgl. Hak & Dul, 2009a, S.663) und der *Quervergleiche* zwischen Fällen für eine erhöhte Generalisierbarkeit aufgrund kontextübergreifender Schlussfolgerungen empfohlen (vgl. Yin, 2003, S.144f). Dabei werden auftretende Muster oder Mechanismen zur Ausarbeitung von Gemeinsamkeiten und Differenzen miteinander verglichen. Das Pattern Matching dient zum Vergleich von Strukturmustern, dergestalt theoretischen Idealtypen mit empirischen Entsprechungen. Auf diese Weise kann die forschungsleitende Frage in Abschnitt A dieses Protokolls schrittweise, nachvollziehbar und fundiert beantwortet werden.

## **2. Vorbereitung und Strukturierung des Ergebnisberichts**

Vor dem Hintergrund des vorliegenden Dissertationsvorhabens ist die Struktur des Ergebnisberichts der Fallstudie bereits vordefiniert. Dieser stellt den empirischen Teil der Monografie dar und fügt sich damit im Anschluss an den theoretischen und methodischen Part an. Qua Promotionsordnung ist ebenfalls der Adressatenkreis des Ergebnisberichts mit den Mitgliedern des Promotionsausschusses des Fachbereichs 6: Kultur- und Sozialwissenschaften der Universität Koblenz-Landau, Campus Landau bereits bekannt. In diesem Rahmen wird auch eine Präsentation für die Disputation der Dissertation zum Abschluss des Promotionsvorhabens erstellt, welche einen Überblick über die wesentlichen Elemente des Forschungsprojekts beinhalten wird, inklusive der empirischen Ergebnisse.

Insofern bildet die Ergebnisdarstellung in Form von detaillierten Fallbeschreibungen den Anfang und die Grundlage zur fallvergleichenden Analyse der Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Hypothesenprüfung und Mustervergleiche. Die zentralen Bestandteile der Darstellungen

---

ergeben sich dabei aus dem Fokus der Dissertation. Insbesondere die numerische Flexibilitätsstrategie mit internen und externen Maßnahmen bildet den Kernpunkt. Zum Verständnis von Steuerungsmechanismen vor Ort müssen ebenfalls die Strukturen der industriellen Beziehungen und deren Einflüsse aufgezeigt und analysiert werden. Die Beleuchtung qualifikatorischer Aspekte im Rahmen der Arbeitsorganisationsstrukturen rundet das Bild insofern ab, als dass hierdurch Implikationen zur strategischen Gewichtung von Flexibilitätsstrategien gezogen werden können. Weitere Indizien liefert abschließend die Beschreibung der Funktionalität des Konzernnetzwerks, da die funktionale Positionierung eines Werks im Verbund dessen Flexibilitätsbedarf beeinflussen und die Wahl und Gestaltung von Strategien determinieren kann. Ähnliches gilt für international gültige Regelungskontexte.

Ergo muss letztlich zwischen unternehmerischem Einfluss der Konzernzentrale und institutionellen Gestaltungsfaktoren unterschieden werden, um inhaltlich valide Schlussfolgerungen treffen und die richtigen Ursachen und Entscheidungsgrundlagen den jeweiligen Maßnahmen zuordnen zu können.



## Anhang C – Qualitative Fragebögen

### Fragebogen 1: Flexibilitätsinstrumente

#### Plant survey Management of Cycle Information and explanation of the survey

The plant survey on the initiative Management of Cycle takes place in different locations of Daimler Trucks. The survey includes production locations in Germany, Japan, Brazil, Mexico, India, the USA and Turkey.

To simplify completion, the questionnaire is constructed in a column logic. That means, the categories of the query are the same for each row. In the columns, see also inserted comments, each providing explanation: The tools and models are listed in the rows. The answers are not required to be complete. Please add unlisted and applied instruments. If necessary, add in extra lines.

For this purpose, blank lines have already been inserted. If this is not sufficient, please add new rows.

The questionnaire is divided into three subjects. In the first block is queried general data about your location and the statutory / tariff rules. In the second subject, your respective flexibility instruments in the plant are evaluated. This includes situations when there is a need to adjust the capacity of your production. The third subject focuses on fixed cost flexibility.

The second subject of the flexibility instruments is subdivided into three further categories:

- 1) Organizational flexibility (evaluation of tools and models to represent the production flexibility)
- 2) Time flexibility (evaluation of contractual arrangements and systemic control of working hours)
- 3) Head count flexibility (evaluation of tools for the management of personnel capacity)

Afterwards, please explain your strategies to improve the flexibility, based on situations of demand to increase or reduce your capacity of production. Please specify all relevant scenarios. This is necessary to understand the way these flexibility instruments are applied in practice.

For questions regarding the questionnaire, please get in touch with your contact in the labor relations office in the plant Weerth, Germany

Sven Ochsenreither  
Tel.: +49 (0)7271/71-3031  
Mail: sven.ochsenreither@daimler.com  
Department: HRT/WW

In advance we thank you for your effort.

**Plant survey Management of Cycle**

Characteristics of your plant

**Facts and figures**

Staffing Level Active Workforce	
Construction of the plant	
Daily production output	
Annual production output	
Supplier network	

**Scope of work and products**

Operating units support units of the plant	
Product spectrum	
Main production processes	

**Environmental factors**

Geographical location	
Infrastructure	
Diversity of employees (Biggest three groups)	



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	<b>Plant survey Management of Cycle</b>													
2	<b>General data</b>													
3	Please fill in the following table as detailed as possible.													
4	The following cells are not relevant and not meant to be filled.													
5	Should any information in the columns not be relevant for an instrument (except of "Instrument available?"), please fill in the cell as follows:													
6	If you are using other instruments in practice that you do not find in the list, add them in the free lines, or please add further lines as needed.													
7	Please relate for all information to the average FTE data of the year 2013.													
8														
9	Active workforce													
10		Country	Location (plant)	Number of employees "Blue collar"	Number of employees "White collar"	Number of temporary employees	Number of contractors							
11	<b>General data</b>													
12	<b>General rules/standards</b>													
13		Instrument available? Yes / No / Not possible	Standard	Range	Decision making process Agreed/decided by	Announcement period (Weeks)	Legal/collectively agreed/operational basic rules	Number of affected employees in sum	Number of employees "Blue collar"	Number of employees "White collar"	Importance of the instrument	Frequency of use	Cost effects	Comment
14	<b>Organizational flexibility</b>													
15	Variable closing days													
16	Fixed closing days (vacation period)													
17	Short-time working													
18	<b>General legal/collectively agreed regulations</b>													
19	Public holidays/year													
20	Entitled vacation (days/year)													
21	max. working time (h/working day)													
22	min. rest period between working days (h)													
23	Regulations of breaks													
24														

### Kommentierungen und Erläuterungen der Zellen des Excel-Tabellenblatts

**Zelle:** D9

**Kommentar:** No temporary employees, apprentices, interns, postgraduates

**Zelle:** F10

**Kommentar:** Temporary employees have an employment contract with Daimler AG, which is specifically issued for a fixed duration. In practice, this moves between three months and three years. Temporary employees are used, for example, for order peaks or in case of parental leave.

Without holiday workers, Flexi-Pool

**Zelle:** G10

**Kommentar:** These employees are employed for a certain period in service. Starting point may be particularly high workloads or staffing shortages that can not be covered by the existing team. The retrieval is done through temporary employment agencies, where contractors are hired.

**Zelle:** B14

**Kommentar:** If "No", please specify a reason in the last column "Comment".

Example: Has no practical relevance for flexibility.

Specification "Not possible", if the instrument is technical/legal not able to implement.

**Zelle:** C14

**Kommentar:** What is the normal use of the instrument without additional measures?

**Zelle:** D14

**Kommentar:** Range of the instrument including the use of flexibility instruments.

**Zelle:** E14

**Kommentar:** Who decides?

**Zelle:** G14

**Kommentar:** Which backgrounds are provided by law, collective agreements, company agreements for this instrument? Which options / limits are given?

Please specify ALL relevant regulations!

**Zelle:** H14

**Kommentar:** How many employees are affected by the use of the instrument?

Blue + White Collar

**Zelle:** I14

**Kommentar:** MP + MPn

**Zelle:** J14

**Kommentar:** MV

**Zelle:** K14

**Kommentar:** How important do you assess the practical use of the instrument?

less important

important

very important

**Zelle:** L14

**Kommentar:** Frequency of use:

only if necessary

rarely = up to 5 times/year

usually

**Zelle:** M14

**Kommentar:** Cost effects of the use of the instrument

**Zelle:** N14

**Kommentar:** Please add here further, additional or missing information in the columns.

**Zelle:** A17

**Kommentar:** Operating rest during holiday periods

**Zelle:** A18

**Kommentar:** Legally subsidized pay compensation for loss of working.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	<b>Plant survey Management of Cycle</b>												
2	<b>Flexibility instruments</b>												
3	Please fill in the following table as detailed as possible.												
4	The following cells are not relevant and not meant to be filled.												
5	Should any information in the columns not be relevant for an instrument (except of "instrument available?"), please fill in the cell as follows:												
6	If you are using other instruments in practice that you do not find in the list, add them in the free lines, or please add further lines as needed.												
7	To fill out the employee data, please follow the subsequent comments (reference period, unit).												
8	Instrument	Instrument available? Yes / No / Not possible	Standard	Range	Decision making process Agreed/decided by	Announcement period (Weeks)	legal/collectively agreed/operational basic rules	Number of affected employees	Importance of the instrument	Frequency of use	Cost effects	Comment	
9	<b>Manual production vehicles</b>												
10	Weekly company utilization time (h/week)												
11	Shift model (Number of shifts x h/shift x working days/week)												
12	Permanent night shift												
13	Shift organization												
14	Annual output 2013 (Units/year)												
15	<b>Increase of company utilization time</b>												
16	Shift expansion - overtime (h)												
17	Go through breaks												
18	Additional shifts (h)												
19													
20													
21	<b>Decrease of company utilization time</b>												
22	Shift reduction (h)												
23	Shift cancellation (h)												
24													
25													
26	<b>Frequency net</b>												
27	min. frequency (Units/h)												
28	max. frequency (Units/h)												
29	<b>Automated/capital intensive production</b>												
30	Weekly company utilization time (h/week)												
31	Shift model (Number of shifts x h/shift x working days/week)												
32	Permanent night shift												
33	Shift organization												
34	<b>Increase of company utilization time</b>												
35	Shift expansion - overtime (h)												
36	Additional shifts (h)												
37													
38													
39	<b>Decrease of company utilization time</b>												
40	Shift reduction (h)												
41	Shift cancellation (h)												
42													
43													



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
96	Head count												
97	Flexibility												
98		Blue Collar											
99		Permanent recruitment											
100		Temporary recruitment											
101		Contractors											
102		Holiday workers/vacation											
103		replacements											
104		Flexi-Pool											
105		Dismissal											
106		Severance program											
107		Partial retirement											
108		Delegation											
109													
110		White Collar											
111		Permanent recruitment											
112		Temporary recruitment											
113		Contractors											
114		Holiday workers/vacation											
115		replacements											
116		Flexi-Pool											
117		Dismissal											
118		Severance program											
119		Partial retirement											
120		Delegation											
121													
122													
123	In the case of capacity adjustment, please describe the use and sequence of flexibility instruments when adapting up / down.												
124	Please explain relevant scenarios of increasing and decreasing the capacity.												
125	Increasing capacity:												
126													
127	Decreasing capacity:												
128													
129	Are there any untapped flexibility instruments (from above or other) conceivable for your plant? Please explain below how they work.												
130													
131													
132	Please show the schematic structure and relationship between operating time, company utilization time, attendance time and working time (comparison see definitions):												

### **Kommentierungen und Erläuterungen der Zellen des Excel-Tabellenblatts**

**Zelle:** C8

**Kommentar:** If "No", please specify a reason in the last column "Comment".

Example: Has no practical relevance for flexibility.

Specification "Not possible", if the instrument is technical/legal not able to implement.

**Zelle:** D8

**Kommentar:** What is the normal use of the instrument without additional measures?

**Zelle:** E8

**Kommentar:** Range of the instrument including the use of flexibility instruments.

**Zelle:** F8

**Kommentar:** Who decides?

**Zelle:** H8

**Kommentar:** Which backgrounds are provided by law, collective agreements, company agreements for this instrument? Which options / limits are given?

Please specify ALL relevant regulations!

**Zelle:** I8

**Kommentar:** How many employees are affected by the use of the instrument?

For organizational flexibility please specify only Blue Collar.

**Zelle:** J8

**Kommentar:** How important do you assess the practical use of the instrument?

less important

important

very important

**Zelle:** K8

**Kommentar:** Frequency of use:

only if necessary

rarely = up to 5 times/year

usually

**Zelle:** L8

**Kommentar:** Cost effects of the use of the instrument

**Zelle:** M8

**Kommentar:** Please add here further, additional or missing information in the columns.

**Zelle:** A9

**Kommentar:** Organizational Flexibility refers to the way in which existing capacity is used in the company.

**Zelle:** B9

**Kommentar:** Assembly area / assembling vehicles

For example, Construction, assembly, interior construction.

**Zelle:** B10

**Kommentar:** The business operating time is the period of effective use of the equipment and the machinery within the operating time.

**Zelle:** I10

**Kommentar:** Blue Collar:

FTE average 2013

**Zelle:** B11

**Kommentar:** How many shifts do you have on how many working days?

**Zelle:** B13

**Kommentar:** Overlapping, aligned, decoupled

**Zelle:** B17

**Kommentar:** A break model occupied with a "jumper"

**Zelle:** B18

**Kommentar:** for example shift on Saturday

**Zelle:** B23

**Kommentar:** Cancellation of whole shifts.

**Zelle:** B26

**Kommentar:** Output in Units/h

**Zelle:** B29

**Kommentar:** For example, Units and areas, working with buffers (eg, bottleneck areas, such as Body Shop, Paint).

**Zelle:** B30

**Kommentar:** The business operating time is the period of effective use of the equipment and the machinery within the operating time.

**Zelle:** I30

**Kommentar:** Blue Collar:  
FTE average 2013

**Zelle:** B31

**Kommentar:** How many shifts do you have on how many working days?

**Zelle:** B33

**Kommentar:** Overlapping, aligned, decoupled

**Zelle:** B36

**Kommentar:** for example shift on Saturday

**Zelle:** B41

**Kommentar:** Cancellation of whole shifts.

**Zelle:** A44

**Kommentar:** Time flexibility means instruments for organization of working, by which the capacity can be regulated up / down.

**Zelle:** B46

**Kommentar:** Contractual working time per week

**Zelle:** I46

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B47

**Kommentar:** Models with a shorter, regular contractual working time per week as full-time employees.

**Zelle:** I47

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B49

**Kommentar:** Expansion of collectively agreed working time.

**Zelle:** I49

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B50

**Kommentar:** Reduction of collectively agreed working time in full-time.

**Zelle:** I50

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B52

**Kommentar:** Contractual working time per week

**Zelle:** I52

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B53

**Kommentar:** Models with a shorter, regular contractual working time per week as full-time employees.

**Zelle:** I53

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B55

**Kommentar:** Expansion of collectively agreed working time.

**Zelle:** I55

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B56

**Kommentar:** Reduction of collectively agreed working time in full-time.

**Zelle:** I56

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B57

**Kommentar:** Further collectively agreed standard for working groups.

**Zelle:** B59

**Kommentar:** Contractual working time per week

**Zelle:** I59

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B62

**Kommentar:** Contractual working time per week

**Zelle:** I62

**Kommentar:** Head count 06/2014

**Zelle:** B66

**Kommentar:** Working hours that are beyond the contractual day's work will be recorded as credit hours. Taken free shift days will be deducted from the credit.

**Zelle:** B67

**Kommentar:** Working hours that are beyond the contractual day's work will be recorded as credit hours. Not provided free shift days will be deducted from the credit

**Zelle:** B68

**Kommentar:** In long-term accounts can be accumulated special time credits from defined project tasks for the individual's working time (a maximum of 150 hours per year, agreed before accumulation, base wage agreement).  
Reduction of these time deposits for example for training or gradual retirement.  
Double voluntariness.

**Zelle:** B69

**Kommentar:** Additional working time beyond the contractual agreed volume, which has to be paid with surcharges.

**Zelle:** B73

**Kommentar:** Working hours that are beyond the contractual day's work will be recorded as credit hours. Taken free shift days will be deducted from the credit.

**Zelle:** B74

**Kommentar:** Working hours that are beyond the contractual day's work will be recorded as credit hours. Not provided free shift days will be deducted from the credit

**Zelle:** B75

**Kommentar:** In long-term accounts can be accumulated special time credits from defined project tasks for the individual's working time (a maximum of 150 hours per year, agreed before accumulation, base wage agreement).  
Reduction of these time deposits for example for training or gradual retirement.  
Double voluntariness.

**Zelle:** B76

**Kommentar:** Additional working time beyond the contractual agreed volume, which has to be paid with surcharges.

**Zelle:** B81

**Kommentar:** Clearing of default and additional shifts. Overtime occurs only in case of a positive account balance.

**Zelle:** B82

**Kommentar:** Waiver of time recording

**Zelle:** B83

**Kommentar:** No compulsory attendance of scheduled staff members. There is an obligation to perform work as required (eg case of disruption).

**Zelle:** B84

**Kommentar:** Option to surcharge-free Saturday

**Zelle:** B85

**Kommentar:** Other collective agreement with a standard working time of for example 39h/week.

**Zelle:** B89

**Kommentar:** Clearing of default and additional shifts. Overtime occurs only in case of a positive account balance.

**Zelle:** B90

**Kommentar:** Waiver of time recording



**Zelle:** B91

**Kommentar:** No compulsory attendance of scheduled staff members. There is an obligation to perform work as required (eg case of disruption).

**Zelle:** B92

**Kommentar:** Option to surcharge-free Saturday

**Zelle:** B93

**Kommentar:** Other collective agreement with a standard working time of for example 39h/week.

**Zelle:** A96

**Kommentar:** Head count flexibility means the influence of the quantity of personnel capacity (number of employees and structure) up / down.

**Zelle:** B97

**Kommentar:** Recruitment of new employees with a permanent employment contract of the Daimler AG.

**Zelle:** I97

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B98

**Kommentar:** Temporary employees have an employment contract with Daimler AG, which is specifically issued for a fixed duration. In practice, this moves between three months and three years. Temporary employees are used, for example, for order peaks or in case of parental leave.

**Zelle:** I98

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B99

**Kommentar:** These employees are employed for a certain period in service. Starting point may be particularly high workloads or staffing shortages that can not be covered by the existing team. The retrieval is done through temporary employment agencies, where contractors are hired.

**Zelle:** I99

**Kommentar:** FTE average 2013

**Zelle:** B100

**Kommentar:** Set students to relieve the permanent staff during the holiday season.

**Zelle:** I100

**Kommentar:** FTE average 2013

**Zelle:** B101

**Kommentar:** set assistants on weekends and during holiday periods to relieve the regular workforce.

**Zelle:** I101

**Kommentar:** FTE average 2013

**Zelle:** B102

**Kommentar:** If you are using dismissals in order to gain flexibility, how big is your space for it?

**Zelle:** I102

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B103

**Kommentar:** Premature termination of the employment relationship by bilateral agreement receiving an agreed severance package.

**Zelle:** I103

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B104

**Kommentar:** Premature termination of the employment relationship from the age of 63 years. There is a working and a release period until the transition into retirement.

**Zelle:** I104

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B105

**Kommentar:** Permanent employees are delegated temporarily in other plants for balancing capacity. Special form DMOVE

**Zelle:** I105

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B110

**Kommentar:** Recruitment of new employees with a permanent employment contract of the Daimler AG.

**Zelle:** I110

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B111

**Kommentar:** Temporary employees have an employment contract with Daimler AG, which is specifically issued for a fixed duration. In practice, this moves between three months and three years. Temporary employees are used, for example, for order peaks or in case of parental leave.

**Zelle:** I111

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B112

**Kommentar:** These employees are employed for a certain period in service. Starting point may be particularly high workloads or staffing shortages that can not be covered by the existing team. The retrieval is done through temporary employment agencies, where contractors are hired.

**Zelle:** I112

**Kommentar:** FTE average 2013

**Zelle:** B113

**Kommentar:** Set students to relieve the permanent staff during the holiday season.

**Zelle:** I113

**Kommentar:** FTE average 2013

**Zelle:** B114

**Kommentar:** set assistants on weekends and during holiday periods to relieve the regular workforce.

**Zelle:** I114

**Kommentar:** FTE average 2013

**Zelle:** B115

**Kommentar:** If you are using dismissals in order to gain flexibility, how big is your space for it?

**Zelle:** I115

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B116

**Kommentar:** Premature termination of the employment relationship by bilateral agreement receiving an agreed severance package.

**Zelle:** I116

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B117

**Kommentar:** Premature termination of the employment relationship from the age of 63 years. There is a working and a release period until the transition into retirement.

**Zelle:** I117

**Kommentar:** Head count 2013

**Zelle:** B118

**Kommentar:** Permanent employees are delegated temporarily in other plants for balancing capacity. Special form DMOVE

**Zelle:** I118

**Kommentar:** Head count 2013

## Definitions

### Working time:

The term of working time means the daily working time span, but without unpaid breaks.

### Operating time:

The operating time means the time (day, week, month...) which is available for scheduling the specified tasks in a company. It is thus a kind of the company's opening time frame.

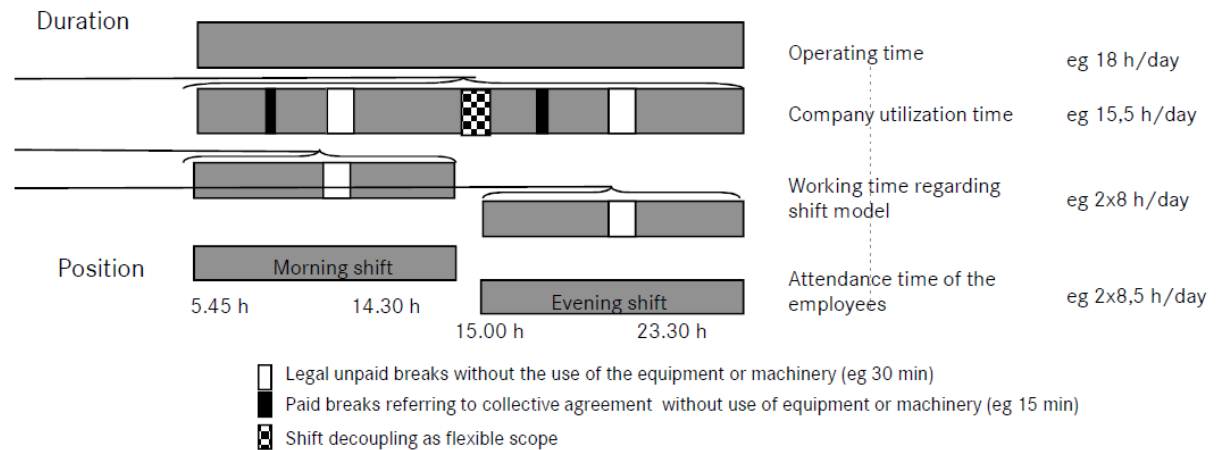
### Company utilization time:

This means the business operating time. This is the period of effective use of the equipment and the machinery within the operating time.

### Attendance time:

The attendance time means the time in which the employee is staying in the company from the beginning of work until the end. Regularly, it is put together of the daily working time plus unpaid breaks, being on standby and rest periods.

### Relationship between the defined time frames for blue collar:



### Collectively agreed working time:

The collectively agreed working time is set in collective agreements and regulates the weekly working hours of full-time employees. For example in Germany, it is agreed since 1/10/95 35 h/week in the metal industry.

### Individual, regular weekly working hours:

It describes the work amount of time that has been agreed with the individual employee in the employment contract. You can, for example, differ from the collectively agreed working hours in part-time, 40-hour contracts, etc..

## Fragebogen 2: Industrielle Beziehungen

### Initiative (1.2): Management of Cycle

-International industrial relations survey-

[Country] – Plant of [Location] (plant #)

Dear project members,

Now that the first survey referring to the international measures and instruments of flexibility as well as the international Business Profiles are completed, we would like to start the evaluation of your industrial relations background. The industrial relations background means the system and arrangement of collective actors within the framework of labor relations and policy regarding the national contexts.

This evaluation is necessary for two reasons:

First, the issues of your regulation setting and contexts are relevant research interests due to the tasks of our joint initiative.

Second, while gaining a better comprehension of your national and plant-specific measures and instruments of flexibility, we have also learned what we still do not know.

Therefore, we have acquired detailed knowledge about the functionality of each of your instruments.

but not yet an encompassing and structured comprehension of which spaces of flexibility can be designed systemically and what kind of influences may have an effect on these arrangements.

In the following pages, we have drawn up a catalogue of questions which are necessary to get a complete picture of this topic.

This survey thus consists of 3 issues regarding the topic of industrial relations in more detail. Each focusing a specific category:

- 1) Industrial relations actors: Which actors do exist in the industrial relations system and how are they organized?
- 2) Tasks and participation rights of employee representation bodies: Which are the tasks and participation rights of employee representation body regarding plant management decisions?
- 3) Negotiation structures and contents of different regulation arrangements: Which structure of negotiations and bargaining exist on which level and how do they affect plant management decisions?

Because you are the experts of your industrial relations system, we think you are well experienced to complete all of the following questions conscientiously.

If you have any further questions, please contact:

[Sven.Ochsenreither@daimler.com](mailto:Sven.Ochsenreither@daimler.com)

Tel: +49 (0)7271-71 3031

We really thank you for your support and are looking forward to your answers!

<b>Initiative (1.2): Management of Cycle</b>					
-International industrial relations survey-					
[Country] – Plant of [Location] (plant #)					
Please, just set an "x" in the concerning cells which are applicable. If there is no applicable cell in a row, please just leave it empty. In some cells is needed further information (bold printed), when answering "YES". Please read the following questions carefully and pay attention to the different logics.					
<b>Explanations of terms:</b>					
Works council: elected employee representation body within a plant (Not labor union!)					
Central works council: encompassing works council for more than one plant/the company					
Labor union: employee representation body based on membership					
Labor union (con)federations: encompassing association of labor unions					
<b>1) Industrial relations actors</b>					
<b>Headline question:</b>					
Which actors do exist in the industrial relations system and how are they organized?					
<b>a) Existence, organization level and coverage of labor representation bodies.</b>					
<b>Which labor representation bodies exist. On which levels are they organized and who is represented?</b>	<b>Works councils</b>	<b>Central works council</b>	<b>Labor unions</b>	<b>Labor union (con)federations</b>	
Which representation bodies exist in your industrial relations system?					
Which representation bodies are directly localized in your plant?					
<b>The representation body is organized on the...</b>					
... department-level (as part of a plant)					
... plant-level (as part of a company)					
... company-level					
... level of/along occupational groups					
... industry-level (across companies)					
... territorial/regional level					
... national level					
<b>The following employee groups in your plant are represented in principle by representation bodies:</b>					<b>Employee group is not represented</b>
Permanent Blue Collars					
Temporary Blue Collars					
Blue Collar agency workers/contractors					
Permanent White Collars (senior managers excluded)					
Temporary White Collars (senior managers excluded)					
White Collar agency workers/contractors					
Senior managers					
Unionized employees only					

<b>b) Structure and unionization</b>			
<b>How is unionization structured in your plant?</b>	<b>YES</b>	<b>NO</b>	
<b>i) Union organization and obligations:</b>			
Does more than one labor union represent the employees in your plant? <b>How many:</b> <b>Which unions:</b>			
Is there more than one collective agreement valid for the employees in the plant? <b>How many:</b> <b>Which groups:</b>			
Do labor unions principally represent all groups of employees in the plant together? (as marked above)			
Does the labor union with membership majority have an exclusive right to bargain with one employer (association) representatively for all employees? <b>If 'YES', short description of regulation:</b>			
Do several unions representing different groups of employees bargain together with one employer (association)?			
Do several unions representing different groups of employees bargain separately with one employer (association)?			
Is bargaining with at least one labor union mandatory?			
Do the tasks and functions of the works council complement those of labor unions?			
Do the tasks and functions of the works council substitute those of labor unions?			
<b>ii) Unionization of employees:</b>			
Are Blue Collar employees in your plant unionized? <b>% of employees BC:</b>			
Are White Collar employees in your plant unionized? <b>% of employees WC:</b>			
Is a membership in a labor union mandatory for permanent Blue Collar employees?			
Is a membership in a labor union mandatory for temporary Blue Collar employees?			
Is a membership in a labor union mandatory for Blue Collar agency workers/contractors?			
Is a membership in a labor union mandatory for permanent White Collar employees?			
Is a membership in a labor union mandatory for temporary White Collar employees?			
Is a membership in a labor union mandatory for White Collar agency workers/contractors?			
<b>c) Existence and organization level of collective employer collaborations.</b>			
<b>Which forms of collaboration exists between employers and on which levels are they organized?</b>	<b>Groups of employers</b>	<b>Employer associations/ (con)federations</b>	<b>There is no collaboration/coordination of employers</b>
Which kind of collaboration of employers exist in your industrial relations system?			
Our company participates in/is member of...			
The interests of our company are collectively represented in...			
<b>The collaboration is organized on the...</b>			
... industry-level (across companies)?			
... territorial/regional level?			
... national level?			
<b>The membership/participation is...</b>			
... mandatory to our company.			
... required for coverage of our employees regarding collective agreements.			
... voluntary to our company.			

<b>Initiative (1.2): Management of Cycle</b>						
-International industrial relations survey-						
[Country] – Plant of [Location] (plant #)						
Please, just set an "x" in the concerning cells which are applicable. If there is no applicable cell in a row, please just leave it empty. Please read the following questions carefully.						
<b>Explanations of terms:</b> Works council: elected employee representation body within a plant (Not labor union!) Central works council: encompassing works council for more than one plant/the company Labor union: employee representation body based on membership Labor union (con)federations: encompassing association of labor unions						
<b>2) Tasks and participation rights of labor representation bodies</b>						
<b>Headline question:</b> Which are the tasks and participation rights of labor representation bodies regarding plant management decisions?						
What degree of participation and influence do labor representation bodies have on management decisions in your plant?	Works councils	Central works council	Labor unions	Labor union (con)federations	Unilateral decision	Not relevant
Do the labor representation bodies legally have to approve...						
i) Hiring issues						
... of new hires of Blue Collar employees with permanent contracts?						
... of new hires of Blue Collar employees with temporary contracts?						
... of new hires of Blue Collar agency workers/contractors?						
... of new hires of White Collar employees with permanent contracts?						
... of new hires of White Collar employees with temporary contracts?						
... of new hires of White Collar agency workers/contractors?						
... of hires of temporary staff (like holiday workers or students)?						
ii) Dismissals (separations)/Layoffs						
... of dismissals of Blue Collar employees with permanent contracts?						
... of dismissals of Blue Collar employees with temporary contracts?						
... of dismissals of Blue Collar agency workers/contractors?						
... of layoffs of Blue Collar employees?						
... of dismissals of White Collar employees with permanent contracts?						
... of dismissals of White Collar employees with temporary contracts?						
... of dismissals of White Collar agency workers/contractors?						
... of layoffs of White Collar employees?						
... of collective dismissals?						
... of mass layoffs?						
... due to delegations of employees to other plants?						
iii) Working time issues						
... due to expansion of shift duration?						
... due to reduction of shift duration?						
... due to adding shifts?						
... due to cancelling shifts?						
... due to shutting down the plant as block days?						
... due to changes of the shift model?						
... of overtime work?						
iv) Plant management issues						
... of changes in frequency (speed of production line)?						
... of annual production planning?						
... a shift of specific volumes of production contents to another plant within the company?						
... due to outsourcing intentions of specific departments?						

<b>Initiative (1.2): Management of Cycle</b>											
-International industrial relations survey-											
[Country] – Plant of [Location] (plant #)											
Please, just set an "x" in the concerning cells which are applicable. If there is no applicable cell in a row, please just leave it empty. In some cells is needed further information (bold printed). Please read the following questions carefully and pay attention to the different logics.											
<b>Explanations of terms:</b>											
Works council: elected employee representation body within a plant (Not labor union!)											
Central works council: encompassing works council for more than one plant/the company (Not labor union federation!)											
Labor union: employee representation body based on membership											
Labor union (con)federations: encompassing association of labor unions											
National/federal labor law: legal regulations in principle valid for the whole country											
State/regional labor law: legal regulations in principle valid for defined regions											
Collective agreements (in-house): negotiated agreements valid for the plant or company only											
Regional/sectoral collective agreements: negotiated agreements valid for a whole region and/or industry											
Central company agreements: negotiated agreements between (central) works council and (company) management with encompassing validity over more than one plant											
Company agreements: negotiated agreements between works council and plant management, valid for a specific plant											
<b>3) Negotiation structures and contents of different regulation arrangements</b>											
Headline question: Which structure of negotiations and bargaining exist on which level and how do they affect plant management decisions?											
<b>a) Constellations of negotiations, bargaining or regulation settings</b>											
Which constellations of negotiations/bargaining or regulation setting occur in the industrial relations system?	Employee side						Employer side			Government	
	Single employees	Groups of employees	Works council	Central works council	Labor unions	Labor union (con)federations	Plant management	Company management	Employer associations/(con)federations	State/regional government	National/federal government
National/federal labor law											
State/regional labor law											
Collective agreements (in-house)											
Regional/sectoral collective agreements											
Central company agreements											
Company agreements											
<b>b) Legal force of regulations</b>											
Which range/level of legal force and validity do the regulations have?	Level						Validity for your plant				
	Individual	Departmental	Plant	Company	Industry	Territorial/regional	National	Mandatory	Voluntary	Not existing/valid	
National/federal labor law											
State/regional labor law											
Collective agreements (in-house)											
Regional/sectoral collective agreements											
Central company agreements											
Company agreements											



c) Validity of regulation arrangements for groups of employees.							
Which regulation arrangements are valid for which groups of employees in your plant?	National/federal labor law	State/regional labor law	Collective agreements (in-house)	Regional/sectoral collective agreements	Central company agreements	Company agreements	No valid regulation arrangement
Permanent Blue Collar employees							
Temporary Blue Collar employees							
Blue Collar agency workers/contractors							
Specific Blue Collar occupational groups each							
Permanent White Collars (senior managers excluded)							
Temporary White Collars (senior managers excluded)							
White Collar agency workers/contractors							
Specific White Collar occupational groups each							
Senior managers							
Unionized employees only							

d) Hierarchy of different regulation arrangements.						
Do the regulation arrangements below supplement those on the right?	National/federal labor law	State/regional labor law	Collective agreement (in-house)	Regional/sectoral collective agreements	Central company agreement	Company agreement
National/federal labor law						
State/regional labor law						
Collective agreements (in-house)						
Regional/sectoral collective agreements						
Central company agreement						
Company agreement						

May the regulation arrangements below have the possibility to impair those on the right?	National/federal labor law	State/regional labor law	Collective agreement (in-house)	Regional/sectoral collective agreements	Central company agreement	Company agreement
National/federal labor law						
State/regional labor law						
Collective agreements (in-house)						
Regional/sectoral collective agreements						
Central company agreement						
Company agreement						

e) Contents of the different regulation arrangements.							
Which limitations for flexibility exist regarding the contents of arrangements valid for your plant?	National/federal labor law	State/regional labor law	Collective agreement (in-house)	Regional/sectoral collective agreements	Central company agreement	Company agreement	Not regulated/No valid regulation for the plant
<b>Do arrangements contain regulations of...</b>							
<b>i) Issues related to the working time:</b>							
... max. daily working time of Blue Collar employees? <b>Max. working time:</b>							
... the regular weekly working time of Blue Collar employees? <b>Regular working time:</b>							
... max. daily working time of White Collar employees? <b>Max. working time:</b>							
... the regular weekly working time of White Collar employees? <b>Regular working time:</b>							
... max. daily working time of senior managers? <b>Max. working time:</b>							
... the regular weekly working time of senior managers? <b>Regular working time:</b>							
... overtime work of Blue Collar employees? <b>Max. amount per month:</b>							
... overtime work of White Collar employees? <b>Max. amount per month:</b>							
... overtime work of senior managers? <b>Max. amount per month:</b>							
<b>ii) Issues related to the flexibility of working time:</b>							
... the general possibility to run time accounts (as bank of hours)?							
... periods for balancing unequal distribution of working time? <b>Period:</b>							
... the operational design of time accounts (e.g. conditions)?							
... the max. amount of time accounts (as bank of hours)?							
<b>iii) Issues related to wages:</b>							
... permanent Blue Collar wages?							
... temporary Blue Collar wages?							
... wages of Blue Collar agency workers/contractors?							
... Blue Collar severance payments?							
... permanent White Collar wages?							
... temporary White Collar wages?							
... wages of White Collar agency workers/contractors?							
... White Collar severance payments?							
... wages of senior managers?							
... senior manager severance payments?							
... overtime surcharges?							
... national/federal mandatory <u>minimal</u> wages?							
... occupational mandatory <u>minimal</u> wages?							
... company/plant specific <u>minimal</u> wage standards?							
<b>iv) Issues related to staffing:</b>							
... max. contract durations of temporary Blue Collar employees? <b>Max. duration:</b>							
... max. employment durations of Blue Collar agency workers/contractors? <b>Max. duration:</b>							
... max. contract durations of temporary White Collar employees? <b>Max. duration:</b>							
... max. employment durations of White Collar agency workers/contractors? <b>Max. duration:</b>							
... the min. staffing level of permanent Blue Collars? <b>Amount:</b>							
... the max. staffing level of temporary Blue Collars? <b>Amount:</b>							
... the max. staffing level of Blue Collar agency workers/contractors? <b>Amount:</b>							
... the min. staffing level of permanent White Collars? <b>Amount:</b>							
... the max. staffing level of temporary White Collars? <b>Amount:</b>							
... the max. staffing level of White Collar agency workers/contractors? <b>Amount:</b>							
... conditions for delegations of employees?							
... the annual staffing level of flexible workforce contingents (such as students, holiday workers etc.)? <b>Contingents:</b>							

vi) Issues related to collective dismissals/layoffs:							
... seperately for collective dismissals?							
... min. amount of dismissed employees related to collective dismissals? Amount:							
... notice periods in the case of collective dismissals? Period:							
... compensation payments in the case of collective dismissals?							
... defining employment reduction plans/social plans in the case of collective dismissals?							
... seperately for mass layoffs?							
... min. amount of laid off employees related to mass layoffs? Amount:							
... notice periods in the case of mass layoffs? Period:							
... compensation payments in the case of mass layoffs?							
... defining employment reduction plans/social plans in the case of mass layoffs?							
vii) Issues related to individual dismissals/layoffs:							
... notice periods for Blue Collar permanent workforce? Period:							
... notice periods for Blue Collar temporary employees? Period:							
... notice periods for Blue Collar agency workers/contractors? Period:							
... compensation payments for Blue Collar dismissals for operational reasons?							
... notice periods for White Collar permanent workforce? Period:							
... notice periods for White Collar temporary employees? Period:							
... notice periods for White Collar agency workers/contractors? Period:							
... compensation payments for White Collar dismissals for operational reasons?							
... notice periods in case of layoffs? Period:							
... max. duration of layoff periods? Period:							
viii) Issues related to plant management:							
... the max. company utilization time?							
... the min. company utilization time?							
... applicable shift models of a plant?							
... additional shifts?							
... cancelling shifts?							
... shutting down the plant as block days?							
... the minimal applicable frequency (speed of production line)?							
... the minimal annual production volume of a plant?							
... shifting opportunities of production contents to other plants? To which plants: Which max. amounts/year:							



## Anhang D – Leitfadengestützte Experteninterviews

### Interviewleitfaden 1: Flexibilitätsmanagement (deutsche Version)

<b>Interview-Nr.:</b>	
<b>Datum des Interviews:</b>	
<b>Dauer des Interviews:</b>	
<b>Land:</b>	
<b>Werk(e):</b>	
<b>Anzahl der Interviewpartner:</b>	

Vielen Dank für Ihre Zusage und Zeit zur Durchführung dieses Interviews.

Ihre Antworten werden im Rahmen der „Initiative (1.2): Management of Cycle“ sowie zur Anfertigung des empirischen Teils meiner Dissertation an der Universität Koblenz-Landau, Campus Landau zum Thema „Unternehmensflexibilität“ anonymisiert verwendet und nicht an Dritte weitergegeben.

Ich werde mir während des Interviews als Gedankenstütze kurze Notizen machen und diese im Anschluss in Form eines Protokolls umfassend ergänzen. Danach möchte ich ihnen das Protokoll gerne zur Sicherstellung des korrekten Verständnisses ihrer Antworten per Mail zukommen lassen. Ihre persönlichen Daten werden in meiner Arbeit nicht angeführt.

Die Teilnahme am Interview ist für Sie freiwillig.

### Biografische und berufliche Daten des/der Interviewpartner(s)

- Name:
- Alter:
- Nationalität:
- Abteilung:
- Position:
- Beschäftigungsdauer im Daimler Konzern:

### Eingangsfrage (Abschätzung des vorhandenen Expertenwissens)

Beschreiben Sie doch bitte kurz, welche Position und Verantwortlichkeiten Sie innerhalb der Organisationsstruktur bekleiden?

## **1) Organisatorische Flexibilität (Arbeitsmodelle: intern numerisch)**

- I. Welche Möglichkeiten haben Sie in der Produktion zur flexiblen Anpassung der Kapazität an Auftragsschwankungen?
  - a) Welche Optionen nutzen Sie zur Flexibilisierung ihres Schichtsystems?
  - b) Welche Restriktionen oder Einschränkungen existieren dabei?
  - c) Wer ist wie an Steuerungsentscheidungen beteiligt?
- II. Wie schnell können Sie insgesamt in der Praxis organisatorisch und systemisch auf Nachfrageveränderungen reagieren?
  - a) Wie lange dauert die Implementierung von Veränderungen?
  - b) Welche Hindernisse oder Probleme können die Realisierung von Maßnahmen verzögern?
- III. Können Sie die verschiedenen Maßnahmen nach ihrer Auswirkung auf die Produktionskapazität hierarchisieren?
- IV. Gibt es signifikante Unterschiede zwischen den nationalen Werken bezüglich der Gestaltung und Umsetzung organisatorischer Flexibilität?

## **2) Zeitflexibilität (Volumen und Lage der Arbeitszeit: intern numerisch)**

- I. Wie realisieren Sie die Anpassungen des Arbeitsvolumens ihrer Mitarbeiter an die schwankende Nachfrage?
  - a) Wie werden schwankende Arbeitszeiten der Mitarbeiter gesteuert?
  - b) Mit welchen Mitteln können Reduktionen des Auftragsvolumens in der Steuerung der Arbeitszeiten abgedeckt werden?
  - c) Mit welchen Mitteln können Erhöhungen des Auftragsvolumens in der Steuerung der Arbeitszeiten kompensiert werden?
  - d) Gibt es gesonderte Maßnahmen zur längerfristigen/kollektiven Reduktion des Arbeitszeitvolumens?
  - e) An welche Grenzen oder Restriktionen stoßen Sie bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten?
- II. Welche Unterschiede gibt es hierbei zwischen Blue und White Collar Mitarbeitern?
- III. Wie gestaltete sich die praktische Nutzung von Instrumenten der Zeitflexibilität im letzten Jahr/den letzten Jahren?
- IV. Können Sie die praktisch relevanten Instrumente zur Generierung von Zeitflexibilität nach ihrem Flexibilitätspotential hierarchisieren?

- V. Gibt es hinsichtlich der Gestaltung von Zeitflexibilität signifikante Unterschiede zwischen den nationalen Werken?

### **3) Kopfflexibilität (Formen der Personalflexibilisierung: extern numerisch)**

- I. Mit welchen Möglichkeiten reagieren Sie auf zusätzlichen Personalbedarf im Kontext von Nachfrageschwankungen?
  - a) Wie und wann werden die verfügbaren Instrumente in der Praxis angewendet?
  - b) Welche Restriktionen oder Grenzen müssen Sie bei der Wahl der Maßnahmen berücksichtigen?
  
- II. Wie reagieren Sie, wenn der Personalstand in ihrem Werk, vor dem Hintergrund der Auftragslage, zu hoch ist?
  - a) Wie und wann werden die verfügbaren Instrumente in der Praxis angewendet?
  - b) Gibt es unterschiedliche Mechanismen des Personalabbaus hinsichtlich des notwendigen Volumens?
  - c) Gibt es zusätzliche, gesonderte Maßnahmen zum dauerhaften/strukturellen Personalabbau?
  - d) Welche Probleme oder Hindernisse treten in der Praxis bei der Anwendung der Instrumente auf?
  
- III. Welche Unterschiede gibt es hierbei zwischen Blue und White Collar Mitarbeitern?
  
- IV. Wie gestaltete sich die praktische Nutzung der Instrumente im letzten Jahr/den letzten Jahren?
  
- V. Können Sie praktisch relevanten die Instrumente zur Generierung von Kopfflexibilität nach ihrem Flexibilitätspotential hierarchisieren?
  
- VI. Gibt es hinsichtlich der Gestaltung von Kopfflexibilität signifikante Unterschiede zwischen den nationalen Werken?

### **4) Steuerungsmechanismen (Komposition der Instrumente)**

- I. In welcher Reihenfolge/Kombination werden die Instrumente in der Praxis angewendet?

### **Abschlussfrage (Ergänzungen oder Kommentare)**

Gibt es noch aus ihrer Sicht wichtige Punkte ihres Flexibilitätsmanagements, welche bisher noch nicht erwähnt wurden?

Abschließend möchte ich mich nochmals bei ihnen für ihre ausführlichen Antworten und die Zeit bedanken. Sie erhalten das Interviewprotokoll sobald als möglich per Mail.



## Interviewleitfaden 1: Flexibilitätsmanagement (englische Version)

<b>Interview #:</b>	
<b>Date of interview:</b>	
<b>Duration of interview:</b>	
<b>Country:</b>	
<b>Plant(s):</b>	
<b>Number of interviewee(s):</b>	

Thank you very much for your confirmation and the time for this interview.

Your answers will be used in the context of the “Initiative (1.2): Management of Cycle” as well as to create the empirical part of my dissertation at the University of Koblenz-Landau, Campus Landau in anonymous form. They will not be given to third parties in any way.

While processing the interview I will do some brief notes as a reminder and afterwards complete them in form of a protocol. Then I would like to send you the protocol to secure the correct and common comprehension of your answers. Your personal data will not be mentioned in my thesis anyway.

Your participation to this interview is absolutely voluntary.

### Biographical and occupational information of the interviewee(s)

- Name:
- Age:
- Nationality:
- Department:
- Position:
- Job tenure in Daimler Group:

### Opening question (Appraisal of available expert knowledge)

Could you please describe briefly which occupation and responsibilities you have within the organizational structure?

## **1) Organizational flexibility (Working models: intern numerical)**

- I. Which possibilities do you have to flexibly adjust the capacity of your production due to fluctuations of customer demand?
  - a) Which options do you use to get your shift model flexible?
  - b) Which restrictions or constraints exist referring to this?
  - c) Who participates in which way in controlling processes?
  
- II. How fast can you react due to fluctuations of customer demand?
  - a) How long does it take to implement any changes?
  - b) Which obstacles or problems may delay the realization of measures and instruments?
  
- III. Could you please try to hierarchize the different measures and instruments of organizational flexibility due to their effect on production capacity?
  
- IV. Are there significant differences between the national plants in order to arrange and realize of organizational flexibility?

## **2) Time flexibility (Volume and position of working time: intern numerical)**

- I. In which way do you realize adjustments of your employees' working time volume due to fluctuations of customer demand?
  - a) In which way do you control fluctuating working times of your employees?
  - b) With which measures can a reduction in order volumes be balanced by controlling the employees' working time?
  - c) With which measures can an increase in order volumes be balanced by controlling the employees' working time?
  - d) Are there special measures or instruments for a more durable/collective reduction of working time?
  - e) Which restrictions or constraints do occur in practice when making the employees' working time more flexible?
  
- II. Which differences exist therefore between Blue and White collar employees?
  
- III. How did the practical utilization of instruments and measures of time flexibility take shape in last year/recent years?
  
- IV. Could you please hierarchize the relevant measures and instruments of time flexibility due to their effect on flexibility?

- V. Are there significant differences between the national plants due to the arrangements of time flexibility?

### **3) Headcount flexibility (Forms of flexible employment: extern numerical)**

- I. Which options do you have to react to additional manpower requirements in the context of fluctuations of customer demand?
  - a) How and when will available instruments be used in practice?
  - b) Which restrictions or constraints do you have to consider when choosing certain instruments?
- II. How can you react if your staffing level is too high in the context of fluctuations of customer demand?
  - a) How and when will available instruments be used in practice?
  - b) Are there different measures or instruments due to different required amounts of reduction?
  - c) Are there any additional or separated instruments referring to a more structural/durable staff reduction?
  - d) Which restrictions or constraints do practically occur due to the application of different instruments?
- III. Which differences exist therefore between Blue and White collar employees?
- IV. How did the practical utilization of instruments and measures of headcount flexibility take shape in last year/recent years?
- V. Could you please hierarchize the practical relevant measures and instruments of headcount flexibility due to their effect on flexibility?
- VI. Are there significant differences between the national plants due to the arrangements of headcount flexibility?

### **4) Steering mechanism (Composition of instruments)**

- I. In which sequence/combination will the instruments be used in practice?

**Closing question (Supplements or comments)**

According to your opinion, are there any issues of flexibility management which were not mentioned yet?

Finally I would like to thank you once again for your encompassing answers and your time. You will get the protocol of this interview as soon as possible.

## Interviewleitfaden 2: Industrielle Beziehungen & Arbeitsorganisation (Dt.)

<b>Interview-Nr.:</b>	
<b>Datum des Interviews:</b>	
<b>Dauer des Interviews:</b>	
<b>Land:</b>	
<b>Werk(e):</b>	
<b>Anzahl der Interviewpartner:</b>	

Vielen Dank für Ihre Zusage und Zeit zur Durchführung dieses Interviews.

Ihre Antworten werden im Rahmen der „Initiative (1.2): Management of Cycle“ sowie zur Anfertigung des empirischen Teils meiner Dissertation an der Universität Koblenz-Landau, Campus Landau zum Thema „Unternehmensflexibilität“ anonymisiert verwendet und nicht an Dritte weitergegeben.

Ich werde mir während des Interviews als Gedankenstütze kurze Notizen machen und diese im Anschluss in Form eines Protokolls umfassend ergänzen. Danach möchte ich ihnen das Protokoll gerne zur Sicherstellung des korrekten Verständnisses ihrer Antworten per Mail zukommen lassen. Ihre persönlichen Daten werden in meiner Arbeit nicht angeführt.

Die Teilnahme am Interview ist für Sie freiwillig.

### Biografische und berufliche Daten des/der Interviewpartner(s)

- Name:
- Alter:
- Nationalität:
- Abteilung:
- Position:
- Beschäftigungsdauer im Daimler Konzern:

### Einführungsfrage (Feststellung des Expertenwissens zum Thema)

Welche persönlichen Erfahrungen oder Kenntnisse haben Sie zu Verhandlungen mit Arbeitnehmersvertretungen und in welcher Form?

## 1) Rolle und Funktionen der Arbeitnehmervertretung

- I. Welche Funktionen und Aufgaben erfüllt die gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung im Arbeitsalltag (außerhalb von Tarifverhandlungen)?
  - a) Wie sind Gewerkschaften in ihrem Werk/ihren Werken organisiert?
  - b) Wie erleben Sie die gewerkschaftliche Organisationsstruktur in ihrer Außenwirkung und gegenüber dem Unternehmen (koordiniert/kompetitiv)?
  - c) Welche Unterschiede gibt es dabei zwischen den nationalen Werken?
  
- II. Welche Funktionen und Aufgaben erfüllt die arbeitsplatznahe Arbeitnehmervertretung (z.B. Betriebsrat) an ihrem Standort?
  - a) Wie gestalten sich die arbeitnehmerseitige Organisation, Repräsentation und Mitbestimmung auf der Arbeitsebene?
  - b) Welche Unterschiede gibt es dabei zwischen den nationalen Werken?
  - c) Welche Einflüsse oder Vorgaben erfahren Sie zur Gestaltung einer arbeitsplatznahen Arbeitnehmerrepräsentation durch die Konzernzentrale?
  
- III. Was sind Ihrer Meinung nach die zentralsten Elemente der arbeitnehmerseitigen Interessenvertretung in der Praxis?
  - a) Welche Organisation der Arbeitnehmerrepräsentation besitzt den stärksten Einfluss auf den Arbeitsalltag in ihrem Werk und weshalb?
  - b) Gibt es eine praktische Koordination und Kooperation zwischen den verschiedenen Organisationen?

## 2) Rolle und Funktionen der Arbeitgebervertretung und -netzwerke

- I. Welche Aufgaben und Funktionen erfüllen Arbeitgeberverbände?
  
- II. Welche Aufgaben und Funktionen erfüllen Gruppenzusammenschlüsse von Arbeitgebern (z.B. Aufbau lokaler Netzwerke)?
  - a) Existieren Formen der unternehmerischen, wirtschaftlichen oder technologischen Koordination und Kooperation?
  - b) Welche Unterschiede existieren zur Organisation in Arbeitgeberverbänden?
  - c) Welche Vorteile entstehen hierdurch für das Unternehmen?
  
- III. Wie ist das konzerninterne Produktions- und Kooperationsnetzwerk gestaltet und welche Einflüsse, als auch Möglichkeiten entstehen dadurch für ihr Werk/ihre Werke?
  
- IV. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Elemente der arbeitgeberseitigen Interessenvertretung und Kooperation in der Praxis?

### 3) Verhandlungsformen und -gestaltung

- I. Wie würden Sie das (Macht-)Verhältnis zwischen den Akteuren der industriellen Arbeitsbeziehungen (Unternehmen, Gewerkschaften, arbeitsplatznahe Interessenvertretung, evtl. Staat) beurteilen?
  - a) Welche Veränderungen des Verhältnisses zwischen den Akteuren sehen Sie innerhalb der letzten Jahre?
  - b) Welche Unterschiede gibt es dabei zwischen den nationalen Werken?
  
- II. Wie gestalten sich Tarifverhandlungen in der Praxis?
  - a) Beschreiben Sie bitte kurz ihrer Erfahrung nach den prozessualen Ablauf von Tarifverhandlungen.
  - b) Welche sind die Hauptinteressen und Kernpositionen der beteiligten Akteure?
  - c) Welche Themen waren Kernpunkte der letzten Tarifverhandlungsrunde(n)?
  - d) Welche Veränderungen der Verhandlungsthemen, bzw. -ergebnisse lassen sich im Zeitverlauf erkennen?
  
- III. Welche Rolle spielen weitere Verhandlungs- und Abstimmungsformen auf Werkebene und wie sind diese gestaltet?
  - a) Welche Inhalte werden dabei üblicherweise thematisiert?
  - b) Gibt es Formen bindender mündlicher Absprachen ergänzend zu schriftlich fixierten Regelungen und welchen Stellenwert besitzen diese?
  - c) Welche Unterschiede gibt es dabei zwischen den nationalen Werken?
  
- IV. Lassen bestehende Regelungen (z.B. Gesetze, Tarifverträge) hinsichtlich des Flexibilitätsmanagements Abweichungen zu (z.B. durch Öffnungsklauseln) und welche Möglichkeiten existieren hierfür?
  
- V. Bei welchen Aspekten des Flexibilitätsmanagements lassen sich in der Praxis die größten Einschränkungen unternehmerischer Gestaltungsfreiheit erkennen und wodurch?

### 4) Arbeitsorganisation und Qualifikation

- I. Wie gestalten sich die Arbeitsorganisationsstrukturen der direkten Mitarbeiter im Produktionsbereich (z.B. teilautonome, flexible oder funktional einheitliche Arbeitsgruppen)?
  - a) Welche Aufgaben besitzen die Gruppen außerhalb der reinen Fertigungstätigkeit (z.B. Qualitätsprüfung)?
  - b) Welche Rollen und Funktionen existieren innerhalb der Arbeitsorganisation?
  - c) Wie gestaltet sich die Arbeitsteilung innerhalb der Gruppenstrukturen (z.B. Struktur, Variabilität von Aufgaben, gemeinsame Verantwortung für Arbeitsaufgabe)?

- d) Welchen Grad an Autonomie und Selbststeuerung besitzen die Arbeitsgruppen (z.B. Arbeitseinteilung, Abwesenheitsplanung)?
  - e) Welchen Einfluss besitzt die Konzernzentrale beim Thema hinsichtlich Standards oder sonstigen Vorgaben (z.B. TOS)?
  - f) Welchen Stellenwert und welche Notwendigkeit haben interne Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Schulungen, Workshops, on-the-job training) zur Befähigung der Mitarbeiter für ihre jeweiligen Arbeits- und Umfeldaufgaben?
  - g) Welche Unterschiede gibt es dabei zwischen den nationalen Werken?
- II. Welche Möglichkeiten und Maßnahmen des flexiblen Personaleinsatzes setzen Sie in der Praxis in ihrem Werk/ihren Werken ein (z.B. Arbeitsplatzrotation)?
- III. Welche Formen betrieblicher Aus- und Weiterbildung existieren an ihrem Standort/ihren Standorten?
- a) Welche Akteure sind bei der Gestaltung und Umsetzung beteiligt?
  - b) Welchen Stellenwert besitzen die Maßnahmen und Programme für die Entwicklung von Möglichkeiten des flexiblen Personaleinsatzes und zur Steigerung der Produktqualität?
- IV. Wie leicht ist es für Sie nötigenfalls geeignetes und ausreichend qualifiziertes Personal über den externen Arbeitsmarkt zu erhalten (ohne Weiterbildung)?

### **Abschlussfragen**

- I. Welche Veränderungen wird es Ihrer Meinung nach in der Flexibilitätsgestaltung ihres Standorts/ihrer Standorte innerhalb der nächsten Jahre geben?
- II. Gibt es Ihrerseits noch relevante Themen und Aspekte, die bisher nicht angesprochen wurden?

Abschließend möchte ich mich nochmals bei Ihnen für Ihre ausführlichen Antworten und die Zeit bedanken. Sie erhalten das Interviewprotokoll sobald als möglich per Mail.



## Interviewleitfaden 2: Industrielle Beziehungen & Arbeitsorganisation (Eng.)

<b>Interview #:</b>	
<b>Date of interview:</b>	
<b>Duration of interview:</b>	
<b>Country:</b>	
<b>Plant(s):</b>	
<b>Number of interviewee(s):</b>	

Thank you very much for your confirmation and the time for this interview.

Your answers will be used in the context of the “Initiative (1.2): Management of Cycle” as well as to create the empirical part of my dissertation at the University of Koblenz-Landau, Campus Landau in anonymous form. They will not be given to third parties in any way.

While processing the interview I will do some brief notes as a reminder and afterwards complete them in form of a protocol. Then I would like to send you the protocol to secure the correct and common comprehension of your answers. Your personal data will not be mentioned in my thesis anyway.

Your participation to this interview is absolutely voluntary.

### Biographical and occupational information of the interviewee(s)

- Name:
- Age:
- Nationality:
- Department:
- Position:
- Job tenure in Daimler Group:

### Opening question (Appraisal of available expert knowledge)

Which personal experience or knowledge do you have referring to bargaining with labor representation organizations in any form?

## 1) Functions and roles of labor representation organizations

- I. Which functions and tasks do unions fulfill within daily business in work life (besides collective bargaining)?
  - a) In which way are unions organized in your plant(s)?
  - b) How do you practically experience union organization structures in their visibility outward as well as towards the company (e.g. coordinated or competitive)?
  - c) Which differences exist between the national plants?
  
- II. Which functions and tasks do further labor representation organizations (e.g. works council, labor or works committee) in the workplace fulfill in your plant(s)?
  - a) How are the labor organization, representation and participation opportunities shaped at workplace level?
  - b) Which differences exist between the national plants?
  - c) Which influence or obligations regarding the establishment of a labor workplace representation exist referring to company headquarters?
  
- III. According to your opinion, which are the most essential elements of labor representation organizations in practice?
  - a) Which organization of labor representation has the strongest practical influence on the daily business in your plant(s)?
  - b) Do there exist practical coordination and cooperation between the different organizations of labor representation?

## 2) Functions and roles of employer associations and networks

- I. Which functions and tasks do employer associations fulfill?
  
- II. Which functions and tasks do further employer cooperation (e.g. company groups) fulfill (e.g. share of information)?
  - a) Do there exist forms of entrepreneurial, economical or technological coordination and cooperation?
  - b) Which differences exist compared to the organization of employer associations?
  - c) Which advantages occur for the company according to this?
  
- III. How is the internal production and cooperation network shaped and which influence as well as opportunities occur therefore for your plant(s)?
  
- IV. According to your opinion, which are the most central elements of a joint employer representation and cooperation in practice?

### 3) Bargaining forms and compositions

- I. How would you assess the (power) relations between the actors of the industrial relations system (company, unions, workplace representation, possibly state)?
  - a) Which changes of these relations between the actors do you see in the last years?
  - b) Which differences exist between the national plants?
  
- II. How are processes of collective bargaining shaped in practice?
  - a) According to your experience, could you please briefly describe the processing of collective bargaining?
  - b) Which are the key interests and positions of the participating actors?
  - c) Which issues have been core topics of the last collective bargaining?
  - d) Which changes of bargained topics and results can you recognize over time?
  
- III. Which importance do further forms of negotiation and approvals on plant level have and how are they shaped?
  - a) Which contents are thus usually issued?
  - b) Are there forms of binding oral arrangements complementary to fixed regulations in writing and which importance do they have practically?
  - c) Which differences exist between the national plants?
  
- IV. Do established regulations (e.g. laws and collective agreements) give opportunities to deviate (e.g. through flexibility clauses) and which possibilities exist therefore?
  
- V. According to which aspects of flexibility and cycle management do you practically recognize the greatest constraints of entrepreneurial degrees of freedom and why?

### 4) Work organization and qualifications

- I. How are structures of work organization shaped for Blue Collar employees in production departments (e.g. semi-autonomous and flexible or functionally uniform working groups)?
  - a) Which tasks do these groups have besides pure production (e.g. quality management)?
  - b) Which functions and roles exist within the work organization?
  - c) How is the share of work shaped within group structures (e.g. variability of tasks between members, joint responsibility for tasks and duties)?
  - d) Which degrees of autonomy and self-control do working groups have (e.g. disposition of tasks and duties, absence planning)?

- e) Which influence do company headquarters have referring to this topic regarding to standards or further guidelines (e.g. regulations, TOS)?
  - f) Which importance as well as necessity do internal qualification measures (e.g. school-based trainings, workshops, on-the-job training) have to enable employees for their specific working tasks and further duties?
  - g) Which differences exist between the national plants?
- II. Which opportunities and measures of flexible staffing do you practically utilize in your plant(s) (e.g. rotation schemes, work enrichment)?
- III. Which forms of in-house vocational training and education exist in your plant(s)?
- a) Which actors participate in designing and realization?
  - b) Which importance do these measures and programs have according to the development of opportunities for flexible staffing and improving product quality?
- IV. How easily can you receive sufficiently qualified and appropriate staff from the external labor market if necessary (without the need for further internal training)?

### **Closing question (Supplements or comments)**

- I. According to your opinion, which changes in designing flexibility will occur in the next years at your plant(s)?
- II. According to your opinion, are there any issues not mentioned yet?

Finally I would like to thank you once again for your encompassing answers and your time. You will get the protocol of this interview as soon as possible.

---

## Anhang E – Kodierleitfaden inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse

(nach P. Mayring)

### Kodierregeln

#### 1) Definition der Analyseeinheiten (vgl. Mayring & Fenzl, 2014)

- **Kodiereinheit** (kleinste zu kodierende Einheit): Einzelne Worte
- **Kontexteinheit** (größte zu kodierende Einheit): Sinnabschnitte/Textpassagen
- **Auswertungseinheit** (Textteile): vollständige Datenquellen

In Ausnahmefällen können Kontext- und Auswertungseinheit zusammenfallen, wenn beispielsweise einseitige PowerPoint-Präsentationen als Dokumentenquelle kodiert werden. Solche Fälle sind vom spezifischen Inhalt abhängig.

#### 2) Definition und Nutzung der Codeebenen (vgl. Saldaña, 2009)

- **Strukturelle Codes (1. Ebene)**: Subkategorien/übergeordnete Codes. Verwendung nachrangig in Fällen, bei denen eine exakte inhaltliche Zuordnung zur 2. Ebene nicht erfolgen kann, da die Fundstellen allgemeinere Aussagen zum Thema beinhalten.
- **Sammelcodes „Sonstiges“ (1. Ebene)**: Zu verwenden, wenn die jeweilige Fundstelle inhaltlich zur Kategorie passt, jedoch keinem spezifischen, strukturellen Code zugeordnet werden kann.
- **Deskriptive Codes (2. Ebene)**: Detaillierte Aspekte/Beschreibungen der Themen der strukturellen/übergeordneten Codeebene. Vorrangig zu verwenden.

#### 3) Mehrfachkodierungen (vgl. Mayring & Fenzl, 2014)

Grundsätzlich sind Mehrfachkodierungen möglich, wenn inhaltliche Überschneidungen existieren. Beispielsweise gibt es bei befristeten Arbeitsverhältnissen und der Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung kombinierte Quoten als Obergrenzen, welche beiden Codes zuzuordnen wären. Obgleich solche Fälle aufgrund der disjunkten Kategorien- und Codedefinition Ausnahmen darstellen sollen.

**Kategorie 1: Intern numerische Unternehmensflexibilität**

**Definition:**

Die intern numerische Flexibilität beinhaltet Regelungen zur regulären, individuellen Arbeitszeit in Lage und Dauer, dergestalt von Arbeitszeitkonzepten, als auch kollektiver Betriebszeitgestaltung. Insofern beinhaltet dieser Flexibilitätstypus Maßnahmen, welche nicht die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen beeinflussen.

Strukturelle Codes (1. Ebene)	Definitionen	Deskriptive Codes (2. Ebene)	Ankerbeispiele
<b>1) Modelle Arbeits-/ Betriebszeit</b>	Variabilität der kollektiven Betriebszeit mit Wirkung auf individuelle Arbeitszeiten in Lage und Dauer. Gängig sind Modelle mit 2 oder 3 Schichten (Früh-, Spät- und Nachtschicht).	<b>1a) Kollektive Betriebszeitmodelle</b>	„Im Regelfall 8h pro Tag, also 40 Stunden pro Woche in der Montage. Das entspricht dann einem 2-Schicht-Betrieb mit 10 Schichten in den Montagen.“ (DE-Ma_IP-FL_11; Abs. 36-37)
		<b>1b) Individuelle Arbeitszeiten</b>	„Darüber hinaus existiert die Möglichkeit zur kollektiven Arbeitszeitreduzierung von 35 auf 30 Stunden.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 168)
		<b>1c) Schichtmodellwechsel</b>	„Zur Reduzierung der Kapazität kann vom 3-Schicht- auf den 2-Schicht-Betrieb zurückgegangen werden im schlechtesten Fall.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 44-46)
		<b>1d) Variabilität Schichtlänge</b>	„Außerdem gibt es Vereinbarungen welche eine Variabilität der Schichtdauern zwischen 6 und 9 Stunden festlegen, sodass auch Schichten verkürzt werden können.“ (DE-Ga_IP-FL_10; Abs. 49-50)
		<b>1e) Absage-/Zusatzschichten</b>	„Vorwiegend wird über das An- und Absagen ganzer Schichten gesteuert. Prinzip ist für die Gesamtorganisation der einfachste Weg und führt zu den geringsten Störungen im System, intern wie auch mit Lieferanten.“ (DE-Ma_IP-FL_11; Abs. 65-68)
		<b>1f) Variabilität Schichtlage</b>	„Das wäre dann das Modell 5-in-6, sodass ein Mitarbeiter für einen geleisteten Samstag einen anderen Tag frei nimmt zum Ausgleich.“ (DE-Ma_IP-FL_11; Abs. 100)
		<b>1g) Entscheidungsprozesse</b>	„Geschwindigkeit der Reaktion ist an gültige Ansagefristen für Veränderungen sowie Verhandlungen mit dem BR gekoppelt.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 38)
		<b>1h) Bewertung/Relevanz</b>	„Das gängigste Instrument bilden zusätzliche Wochenendschichten, noch bevor eine komplette Schicht implementiert wird. Die Einführung einer zusätzlichen Schicht wird selten veranlasst.“ (DE-Ga_IP-FL_10; Abs. 75-76)
<b>2) Mehrarbeit</b>	Kurzfristiges Instrument zur temporären Erhöhung der Arbeitszeit über das reguläre gesetzliche, tarifliche oder vertragliche Niveau.	<b>2a) Mehrarbeitsvolumen</b>	„Mehrarbeit kann mit Zustimmung des Betriebsrates bis zu zehn Mehrarbeitsstunden in der Woche und bis zu 20 Stunden im Monat bis zu acht Wochen angeordnet werden. Durch Betriebsvereinbarung kann für einzelne Beschäftigte oder Gruppen von Beschäftigten ein Mehrarbeitsvolumen von mehr als 20 Stunden im Monat zugelassen werden.“ (DE-Ka_RW-TV-74; S. 9)
		<b>2b) Ausgleichsmechanismus</b>	„Sowohl bei Sonn- und Feiertagsarbeit als auch bei anfallender Mehrarbeit hat der Mitarbeiter Wahlfreiheit zu entscheiden, ob Grundstunden und Zuschläge in Geld oder Zeit vergütet werden sollen.“ (DE-Ka_RW-BV_63; S. 3)
		<b>2c) Planungsprozesse</b>	„The first measure is overtime adjustment in order to the annual production planning at the end of a year. This also incorporates an amount of overtime in the headcount planning.“ (JP-Kw_IP-FL_03; Abs. 25-26)
		<b>2d) Genehmigungsprozesse</b>	„Vor der Anordnung von Mehrarbeit ist vom Vorgesetzten die Zustimmung des Betriebsrates einzuholen.“ (DE-Wö_RW-BV_27; S. 3)
		<b>2e) Kosteneffekte/ Zuschläge</b>	„Für die Arbeit an Sonntagen wird der tarifliche Zuschlag von 70% gezahlt.“ (DE-Ka_RW-BV_63; S. 2)
		<b>2f) Bewertung/Relevanz</b>	„Mehrarbeit soll nicht dauerhaft und nicht als Ersatz für mögliche Neueinstellungen genutzt werden.“ (DE-Wü_RW-TV_75; S. 36)

<b>3) Arbeitszeitkonten</b>	Saldieren der Ist-Abweichungen von der vereinbarten Soll-Arbeitszeit, welche innerhalb eines definierten Zeitraums ausgeglichen werden müssen.	<b>3a) Modellbeschreibungen</b>	„Dies bedeutet eine buchhalterische Erfassung der Arbeitszeit und Saldierung von Abweichungen gegenüber der Vertragsarbeitszeit. Das Resultat ist Kostenneutralität.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 62-63)
		<b>3b) Ausgleichszeitraum</b>	„Das Freischichtkonto ist auf der Grundlage der tariflichen Arbeitszeit innerhalb von 24 Monaten über Freischichten auszugleichen.“ (DE-Ma_RW-BV_44; S. 58)
		<b>3c) Zeitkorridor/Bandbreite</b>	„Für den kollektiven Rahmen mit Bezug zum Durchschnitt über alle Bereiche mit Beschäftigten im System Freischicht gelten +300/-50 Stunden als Ober- /Untergrenze.“ (DE-Wö_RW-BV_19; S. 2)
		<b>3d) Steuerungslogik</b>	„Liegt das individuelle Zeitkonto außerhalb des vereinbarten E2-Zeitkorridors von + /- 50 Stunden, kann der Vorgesetzte auch von der Gruppe geplante Freischichten verweigern oder Freischichten zur Rückführung in den zulässigen Zeitkorridor vorgeben.“ (DE-Wö_RW-BV_19; S. 1)
		<b>3e) Bewertung/Relevanz</b>	„Wichtigstes Instrument zur Anpassung ist das Freischichtkonto in beide Richtungen.“ (DE-Wö_IP-FL-09; Abs. 61)
<b>4) Gleitzeitmodelle</b>	Variable Lage der Arbeitszeit hinsichtlich täglichem Beginn und Ende.	<b>4a) Modellbeschreibungen</b>	„Gleitzeit ist eine Arbeitszeitform, bei dem Mitarbeiter oder -gruppen eine vereinbarte Zeitsouveränität in der Gestaltung ihrer Arbeitszeit erhalten. Für das Unternehmen stellt dabei Gleitzeit auch eine Möglichkeit zur auftragsorientierten Arbeitszeitgestaltung dar.“ (DE-Wü_DK_85; Abs. 120)
		<b>4b) Anwesenheitsregeln</b>	„Für Beschäftigte in Normalarbeitszeit gilt als betriebsüblicher Gleitzeitrahmen 06.00 Uhr bis 19.30 Uhr.“ (DE-Ka_RW-BV_57; S. 3)
		<b>4c) Zeitsouveränität</b>	„Zur besseren Berücksichtigung der persönlichen Belange können die Mitarbeiter Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit in den definierten Grenzen und im Rahmen der gültigen Arbeitszeitgesetze selbst festlegen.“ (DE-Wö_RW-BV_27; S. 1)
		<b>4d) Bewertung/Relevanz</b>	„Gleitzeit ist für Blue Collar Mitarbeiter in direkten Bereichen aufgrund eines starren Schichtsystems nicht möglich, da die Auslastung der Betriebsmittel gegeben sein muss. Allerdings gibt es in produktionsnahen Bereichen wie der Instandhaltung oder Logistik auch innerhalb von Kostenstellen beide Modelle.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 127-128)
<b>5) Teilzeitmodelle</b>	Modelle mit reduzierter Tages-, Wochen- oder Monatsarbeitszeit gegenüber Vollzeitniveau. Betrifft die Länge und Lage der Arbeitszeit.	<b>5a) Gestaltungsformen</b>	„Teilzeitbeschäftigt ist ein Arbeitnehmer mit einer wöchentlichen regelmäßigen Arbeitszeit, die geringer ist, als die regelmäßige Wochenarbeitszeit eines vergleichbaren Arbeitnehmers in Vollzeit.“ (DE-Wü_DK_85; Abs. 149)
		<b>5b) Variabilität Arbeitszeitlänge</b>	„Part time: 15-30h/week.“ (DE-Ga_DK_77; S. 7)
		<b>5c) Variabilität Arbeitszeitlage</b>	„Am Anfang des Jahres passiert doch recht wenig. Dort wird dann auch das Modell Blockteilzeit angewendet. Kommunal-aufträge treffen dann eher in der zweiten Jahreshälfte ein. Dies führt dann zu einem plötzlichen Auftragsanstieg bei EvoBus.“ (DE-Ma_IP-FL_11; Abs. 150-152)
		<b>5d) Entscheidung Anwendung</b>	„Wünschen Beschäftigte Teilzeitarbeit, so soll dem im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten Rechnung getragen werden.“ (DE-Ka_RW-TV_74; S. 4)
		<b>5e) Anwendungsbereiche</b>	„Abgestufte Verlängerung der Betriebszeiten in Form von Teilzeitschichtmannschaften bei ggf. Vermeidung von Schichtzuschlägen.“ (DE-Wü_DK_85; Abs. 154)
		<b>5f) Bewertung/Relevanz</b>	„Personalsteuerung aufwändig, schlecht planbar.“ (DE-Wü_DK_85; Abs. 40)

<b>6) Kurzarbeit</b>	Staatlich subventionierte, temporäre Absenkung der Arbeitszeit in kollektivem Ausmaß im Rahmen konjunktureller oder ökonomischer Belastungen.	<b>6a) Modellanwendung</b>	„Kurzarbeit tritt dann ein, wenn ein Drittel der Belegschaft oder bestimmter Abteilungen einen Arbeitsausfall von min. 10% haben.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 71)
		<b>6b) Kosteneffekte</b>	„Bei Kurzarbeit als Alternative wird diese 100%ige Gehaltswirk-samkeit durch das Kurzarbeitergeld und den betrieblichen Aus-gleich zumindest zu einem großen Teil ausgeglichen.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 172)
		<b>6c) Genehmigungsprozesse</b>	„Die Kurzarbeit bedarf dann der Anmeldung bei der Bundes-agentur für Arbeit zum Erhalt staatlicher Subventionen im Sinne des Kurzarbeitergeldes.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 72)
		<b>6d) Alternativoptionen</b>	„Danach gäbe es dann die Möglichkeiten der Kurzarbeit oder Arbeitszeitreduzierung auf 30 Stunden bei reduziertem Lohn.“ (DE-Ga_IP-FL_10; Abs. 48)
		<b>6e) Bewertung/Relevanz</b>	„Kurzarbeit war dementsprechend mit einer regelmäßigen 3- und 4-Tage-Woche in der Belegschaft nicht unbeliebt.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 178)
<b>7) Systemlogik</b>	Informationen zum Zusammenhang oder chronologischer Nutzung der Instru-mente.	<b>7a) Instrumente zueinander</b>	„Grundstunden von Mehrarbeit werden ebenfalls per Betriebs-vereinbarung bei negativem Zeitkontenstand grundsätzlich in das Zeitkonto gebucht. Über der Nulllinie besteht Wahlfrei-heit.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 100)
		<b>7b) Kontext Flexibilitäts-strategie</b>	„Primär werden Schwankungen über die Zeitkonten ausgegli-chen, betreffend Variationen der Schichtdauer, bzw. Zusatz- o-der Absageschichten. Hiernach wird der Takt angepasst, wenn die erwarteten Veränderungen längerfristiger Natur sind.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 150-151)
		<b>7c) Taktgestaltung</b>	„Veränderung des Takts stößt neben technischen auch an per-sonelle und organisatorische Grenzen. Bei zu hohem Personal-stand durch Takterhöhung resultiert Flächenproblem, während bei niedrigem Personalstand infolge eines stark reduzierten Takts die Aufgabenvielfalt pro Person zu groß wird.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 24-25)
<b>8) Sonstiges</b>	Restkategorie	<b>Keine</b>	„Die Gesetze und Inhalte des MTV sind im Wesentlichen gleich. Einzige, wenn auch geringe, Varianz entsteht infolge abwei-chender Gestaltungen der jeweiligen lokalen Betriebsvereinba-rungen und dem Auftreten der Betriebsräte.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 93-94)



## Kategorie 2: Extern numerische Unternehmensflexibilität

### Definition:

Die Dimension der extern numerischen Flexibilität kann als personelle Flexibilisierungsstrategie verstanden werden, wobei mittels differenzierter Instrumente des Personaleinsatzes der unternehmerische Handlungsspielraum vergrößert werden soll. Grundsätzlich werden dabei zwei Möglichkeiten impliziert. Erstens kann die absolute Menge der Humanressourcen an die Bedarfssituation angepasst werden und zweitens deren Komposition hinsichtlich Qualität und Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse.

Strukturelle Codes (1. Ebene)	Definitionen	Deskriptive Codes (2. Ebene)	Ankerbeispiele
<b>1) Strukturelle Maßnahmen</b>	Absolute Beendigung von Arbeitsverhältnissen der Stammbesellschaft kann als eher strukturelles Instrument der Beschäftigungsanpassung verstanden werden.	<b>1a) Formen Ein-/Austritte</b>	„Für White Collar existiert die Möglichkeit zu Abfindungsprogrammen im Sinne einer freiwilligen Kündigung, da diese auch weniger konjunkturell gebunden sind und nicht zwingend nachbesetzt werden müssen.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 135)
		<b>1b) Auswahlkriterien</b>	“Wenn in dem Betrieb neue Arbeitnehmer eingestellt werden sollen, werden die Ehepartner und Kinder derjenigen Arbeitnehmer, die während ihres Beschäftigungsverhältnisses verstorben sind, gegenüber vergleichbaren Bewerbern bevorzugt, wenn sie sich um eine Stelle bewerben sollten.” (TR-Ak_RW-TV_05; S. 63)
		<b>1c) Begründungspflichten</b>	„Einem Beschäftigten, der das 53., aber noch nicht das 65. Lebensjahr vollendet hat und dem Betrieb mindestens drei Jahre angehört, kann nur noch aus wichtigem Grund gekündigt werden.“ (DE-Wü_RW-TV_75; S. 11)
		<b>1d) Prozessgestaltung</b>	„Die Bedarfsermittlung für Blue Collar Mitarbeiter geht über die Programm- und Arbeitskräfteplanung. In indirekten und Angestelltenbereichen hingegen wird eher über Vorgaben zur Reduzierung gearbeitet.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 195-197)
		<b>1e) Einhaltung von Fristen</b>	„Während der Probezeit kann beiderseits mit einer Frist von zwei Wochen gekündigt werden.“ (DE-Ka_RW-TV_74; S. 28)
		<b>1f) Kostenaspekte/ Abfindung</b>	“But dismissals are expensive. Obligation includes 3 months of salary plus 20 days of salaries for each year of service.” (MX-Sn_IP-FL_05; Abs. 122-123)
		<b>1g) Bewertung/Relevanz</b>	„Betriebsbedingte Kündigungen sind nur im extremen Ausnahmezustand möglich, wobei nachgewiesen werden muss, dass die Firma ansonsten in den Bankrott ginge.“ (DE-Ga_IP-FL_10; Abs. 193)
<b>2) Temporäre Suspendierungen</b>	Zeitlich begrenzte Suspendierung des Arbeitsvertrags (Layoff) mit anschließender Wiederbeschäftigungsoption (Recall), Kompensationszahlungen und teilweise Qualifizierungsobligationen.	<b>2a) Suspendierungsdauer</b>	“Duration of layoffs is variable between 2-5 months with governmental subsidies (first 1300 Real of the wages). Can be renewed for more than 5 months without governmental subsidies.” (BR-Jf_DK_13; S. 19)
		<b>2b) Auswahlkriterien</b>	“It is understood that less senior employees currently working in the classification may be retained if more senior employees being reduced from their classification with plant seniority do not have the specialized skills to perform available work.” (US-CI_RW-TV_09; S. 28)
		<b>2c) Begründungspflichten</b>	„Then for the following reasons, shall be laid off shortage of power, raw material, accumulation of stocks, or natural calamity, etc.“ (ID-Ch_ML_15; Abs. 14)
		<b>2d) Prozessgestaltung</b>	“Reduced employees that have been displaced from their Department may return to their previous classification, first filling an opening if available, and lastly, displacing the least senior employee.“ (US-CI_RW-TV_09; S. 27)
		<b>2e) Einhaltung von Fristen</b>	“The WARN act contains a formal limit of 500 for mass layoffs or mass dismissals of a certain percentage of the population.

			When crossing the limit, there is a requirement for an advanced notice of 60 days towards the government, the employees and the union.” (US-Wü_IP-FL_07; Abs. 167-168)
		<b>2f) Kostenaspekte/ Kompensation</b>	“Layoff Benefits. Health insurance with agreed upon cost share, Company-paid Life coverage, and Accidental and Dismemberment Insurance will be continued for employees on layoff for six (6) months beyond normal expiration dates for each plan.” (US-Cl_RW-TV_09; S. 175)
		<b>2g) Qualifikationsobligation</b>	“During the program mandatory 60 h/month of qualification course (paid by the company).” (BR-Jf_DK_13; S.19)
		<b>2h) Bewertung/Relevanz</b>	“If there is no work available, there will be used layoffs typically.” (US-Wü_IP-FL_07; Abs. 147)
<b>3) Befristete Konstellationen</b>	Begrenzte Dauer von direkten Arbeitsverträgen, teilweise mit Verlängerungsoption. In der Regel reduzierter Kündigungsschutz aber teilweise auch Einsatzbeschränkungen.	<b>3a) Beschäftigungsmodelle</b>	„Ein weiteres Instrument ist die Nutzung von Ferienarbeitern vorwiegend in der Sommerurlaubsphase. Ziel dabei ist die Entlastung der Stammebelegschaft. So werden etwa 1000 Ferienarbeiter über die Sommerphase [...] beschäftigt.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 103-105)
		<b>3b) (Variable) Vertragsdauer</b>	“Holiday workers can be hired for a duration of 6-12 weeks.” (DE-Wö_DK_76; S. 18)
		<b>3c) Prozessgestaltung</b>	„Pro Arbeitseinsatz wird jeweils ein ergänzender befristeter Arbeitsvertrag abgeschlossen. Voraussetzung für die Aufnahme der Studenten/Schulabgänger in den Pool ist ein vorausgegangener, positiv bewerteter, mindestens sechswöchiger betrieblicher Einsatz.“ (DE-Wö_RW-BV_23; S. 1)
		<b>3d) Kostenaspekte</b>	“For temporary workers it depends on their contracts. There can also be paid bonuses, but usually of a less amount. There are also no pensions for them. This is the same for age associates.” (JP-Kw_IP-FL_03; Abs. 153)
		<b>3e) Übernahmeoptionen</b>	“After this period, employee may request a permanent contract according to legal statutes. Takeover in permanent contract according to legal statutes is based on performance (not mandatory).” (JP-Kw_DK_07; S. 16)
		<b>3f) Einsatzbeschränkungen</b>	„Abgesehen von Fällen, in denen dies aus technischen und wirtschaftlichen Gründen notwendig ist, darf in den Hauptproduktionsabteilungen kein Arbeitnehmer mit befristetem Arbeitsvertrag für unbefristete Arbeiten beschäftigt werden.“ (TR-Ak_RW-TV_05; S. 64)
		<b>3g) Bewertung/Relevanz</b>	“In terms of increasing headcount, this will affect the first form of temporary workers (3-month-basis). Age associates cannot really be increased and are more fix. They cannot really be recruited because it depends on retirement amounts.” (JP-Kw_IP-FL_03; Abs. 159-161)
<b>4) Arbeitnehmerüberlassung</b>	Die Beschäftigten sind zur Leistungserbringung über einen Dienstleistungsvertrag mit einer Personalagentur in das Einsatzunternehmen verliehen und nicht direkt vertraglich an letzteres gebunden.	<b>4a) Beschäftigungsmodelle</b>	„Zeitarbeitskräfte sind Arbeitnehmer, die in unbefristeten Arbeitsverhältnissen stehen. Ihr Arbeitgeber ist ein Unternehmen, welches sein angestelltes Personal an andere Unternehmen temporär verleiht.“ (DE-Wü_DK_85; Abs. 160)
		<b>4b) (Variable) Einsatzdauer</b>	“Short-term deployment on 3-months-basis: Renewable up to 3 years (flexibility measure; primarily Blue Collars). They can be contracted for max. 3 years in one section.” (JP-Kw_DK_07; S. 17)
		<b>4c) Prozessgestaltung</b>	„Easy dismissal of contractors possible within a few days if necessary.“ (DE-Wö_DK_76; S. 17)
		<b>4d) Kostenaspekte</b>	„Allerdings muss per Gesamtbetriebsvereinbarung bei Überschreiten der 8% Equal Pay für alle Leiharbeiter eingehalten werden. Das bedeutet, dass bei Überschreitung alle Leiharbeiter dieselben Zuschläge bekommen müssten, als direkte Mitarbeiter.“ (DE-Ga_IP-FL_10; Abs. 161-162)
		<b>4e) Übernahmeoptionen</b>	„Bei Überschreitung dieser Grenze und weiterem Bedarf verpflichtet sich das Unternehmen, Wandlungen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis vorzunehmen.“

			(DE-Ka_RW-BV_55; S. 3)
		<b>4f) Einsatzbeschränkungen</b>	„Zeitarbeitnehmer sollen grundsätzlich nicht regelmäßig auf Arbeitsplätze eingesetzt werden, die im Betrieb auf Dauer angelegt sind.“ (DE-Wö_RW-BV_24; S. 1)
		<b>4g) Bewertung/Relevanz</b>	„Zudem sind ANÜs vorwiegend ein Instrument in direkten Bereichen. In indirekten Abteilungen ist das Volumen sehr gering und im einstelligen Bereich.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 198-199)
<b>5) Systemlogik</b>	Informationen zum Zusammenhang oder chronologischer Nutzung der Instrumente.	<b>5a) Belegschaftsstruktur</b>	„As a matter of fact, there are in general much more temporary workers in the plant than agency contractors.“ (JP-Kw_IP-FL_03; Abs. 180)
		<b>5b) Instrumente zueinander</b>	“There will be increased the numbers of agency contractors and temporary workers. In order to adjust headcount capacity, they will either hired or terminated in the opposite direction. First, there will be increased the numbers of temporary workers and then of agency contractors.“ (JP-Kw_IP-FL_03; Abs. 135-137)
		<b>5c) Kontext Flexibilitätsstrategie</b>	„Ansonsten würden eben Maßnahmen der Zeitflexibilität angewendet, dergestalt Urlaubnahme, Zeitkonten runterfahren. Den Rest würden dann die natürliche Fluktuation sowie der Auslauf von beispielsweise befristeten Verträgen ausmachen.“ (DE-Ma-IP-FL_11; Abs. 165-166)
<b>6) Sonstiges</b>	Restkategorie	<b>Keine</b>	„Die gesetzlichen Einflüsse bieten die größten Einschränkungen zum Thema Kopf Flexibilität.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 171)

**Kategorie 3: Intern funktionale Unternehmensflexibilität**

**Definition:**

Grundlegend ist unter intern funktionaler Flexibilität der flexible Einsatz von Arbeitskräften zu verstehen. Je schneller die Gesamtheit der Belegschaft auf wechselnde Arbeitsanforderungen reagieren kann, desto höher ist der funktionale Flexibilitätsspielraum. Dabei können Personen in kurzer Zeit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben zugeordnet werden, was eine adäquate Vorqualifikation und geeignete Qualifizierungsoptionen voraussetzt.

Strukturelle Codes (1. Ebene)	Definitionen	Deskriptive Codes (2. Ebene)	Ankerbeispiele
<p><b>1) Gruppenarbeit</b></p>	<p>Organisatorische Formen der arbeitsteiligen Zusammenarbeit mehrerer Gruppenmitglieder zur Durchführung der (gemeinsamen) Arbeitsaufgaben, welche prinzipiell eine variable Aufgabenverteilung zulassen.</p>	<p><b>1a) Fertigungsstruktur</b></p>	<p>„Mannheim ist ein sehr heterogenes Werk. Alt- und Neubaureihen in der Montage, Gießerei und Zerspanung.“ (DE-Ma_IP-FL_11; Abs. 26)</p>
		<p><b>1b) Rollen/Funktionen</b></p>	<p>„Im direkten Bereich gibt es neben dem Meister und den Mitarbeitern noch den Gruppensprecher. Dieser dient als Sprachrohr zum Meister und umgekehrt, als auch innerhalb der Gruppe als Organisator.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 188)</p>
		<p><b>1c) Gruppenstrukturen</b></p>	<p>Die Mitarbeiter unterhalb des Meisters im direkten Umfeld sind in der Regel in Arbeitsgruppen organisiert. Die Gruppengröße ist bereichsabhängig.“ (DE-Ma_IP-IB_15; Abs. 201-202)</p>
		<p><b>1d) Qualifikationsstrukturen (Gruppe)</b></p>	<p>„Im Idealbild sollte jeder alle Tätigkeiten ausführen können. In der Praxis können allerdings nicht alle Mitarbeiter auf dasselbe Niveau qualifiziert werden. So gibt es innerhalb der Gruppen Abstufungen im Beherrschungsgrad der Arbeitsplätze.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 195)</p>
		<p><b>1e) Differenzierung Qualifikationsniveaus/Spezialisten</b></p>	<p>„Dafür gibt es dann zusätzliche Spezialistenfunktionen, welche ebenfalls höher entlohnt werden. Damit soll sichergestellt werden, dass so viele Kenntnisse im Arbeitssystem vorhanden sind, wie tatsächlich auch gebraucht werden, um Stabilität zu gewährleisten.“ (DE-Wö_IP-IB_13; Abs. 187)</p>
		<p><b>1f) Autonomie/Steuerung</b></p>	<p>„Ein Kernthema ist der Personaleinsatz. Gruppen steuern sich in An-/Abwesenheitsplanung in Abstimmung mit dem Meister weitgehend selbst. Thema ist vorwiegend Aufgabe zur Klärung zwischen Gruppensprecher und Gruppe.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 197-198)</p>
		<p><b>1g) Gruppenaufgaben</b></p>	<p>„Die Gruppen haben auch zusätzliche Umfeldaufgaben, welche teilweise direkt mit Fertigungsinhalten zu tun haben können, als auch Themen der Ordnung und Sauberkeit der Arbeitsumgebung oder Funktionen im Sinne der Qualitätsprüfung [...]“ (DE-Wö_IP-IB_13; Abs. 179)</p>
<p><b>2) Qualifizierung intern</b></p>	<p>Unternehmensgetragene Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter zur Akkumulation von spezifischem oder allgemeinem Humankapital.</p>	<p><b>2a) On-the-job Maßnahmen</b></p>	<p>„Es gibt dabei immer Qualifikationen innerhalb der Gruppe, damit sichergestellt wird, dass die Mitarbeiter die jeweiligen Gruppenaufgaben beherrschen, im Sinne von arbeitsplatznaher Qualifikation oder Schulung.“ (DE-Wö_IP-IB_13; Abs. 199-200)</p>
		<p><b>2b) Off-the-job Maßnahmen</b></p>	<p>„Die meisten davon werden intern durchgeführt, beispielsweise innerhalb der Lerninseln. Diese existieren zumeist in der Montagelinie zum Einlernen neuer Mitarbeiter ohne Produktionsausfall.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 210)</p>
		<p><b>2c) Kombinationen</b></p>	<p>“Before that, there have been hired people directly after school and then trained for 3 years in the company only. This has also included a theoretical and practical part.” (TR-Ak_IP-IB_04; Abs. 269-270)</p>
		<p><b>2d) Hintergrund/Zweck</b></p>	<p>„Gleichzeitig muss für eine qualifizierte, wettbewerbsfähige Belegschaft gesorgt werden und dementsprechend Investitionen in die Qualifizierung getätigt werden.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 109)</p>
		<p><b>2e) Bewertung/Relevanz</b></p>	<p>„Im Produktionsbereich gibt es kein einheitlich gesteuertes Qualifizierungskonzept. So werden Qualifikationen weniger flächig durchgeführt, da damit auch ein vergütungswirksamer Arbeitseinsatz einhergeht.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 214-215)</p>

<b>3) Aus-/Weiterbildungsprogramme</b>	Bildungsprogramme zur Vermittlung allgemeinen oder spezifischen Humankapitals in diversen Koordinationsformen.	<b>3a) Modellbeschreibung</b>	„Am Standort existiert eine eigenständige Berufsausbildung nach dem deutschen dualen Ausbildungssystem. So sind etwa 150 Azubis immer zeitgleich am Standort.“ (DE-Wö_IP-IB_13; Abs. 221)
		<b>3b) Kooperationsformen</b>	„An der Gestaltung der Ausbildung sind vorwiegend der Betriebsrat und die Unternehmensleitung beteiligt. Die Gewerkschaft beispielsweise ist eher weniger beteiligt. Zudem besitzen die Ausbildungspartner in Form der zuständigen Industrie- und Handelskammern eine Gestaltungsfunktion.“ (DE-Wö_IP-IB_13; Abs. 226-228)
		<b>3c) Hintergrund/Zweck</b>	„Insbesondere zum Erhalt von qualifiziertem Nachwuchs für die Spezialfunktionen innerhalb eines Aggregatewerks ist die Ausbildung sehr wichtig. Ausbildung wird gezielt genutzt, um den hohen Facharbeiteranteil in Gaggenau zu sichern.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 224-225)
		<b>3d) Bewertung/Relevanz</b>	„Der Stellenwert der betrieblichen Ausbildung ist sehr hoch. Insgesamt stellt die betriebliche Berufsausbildung in Kassel einen wesentlichen Faktor zur Sicherstellung von Qualität und hinsichtlich eines flexiblen Personaleinsatzes dar.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 232-233)
<b>4) Einsatzflexibilität</b>	Regelmäßige oder planbare Arbeitsplatzwechsel der Mitarbeiter.	<b>4a) Rotationsmodelle</b>	„Der überwiegende Teil der Aufgaben wird dann im Rotationsprinzip durch die Gruppe wahrgenommen. Die Qualifikation der Mitarbeiter untereinander ist hier vergleichbar. Die Meister sollen dann auch verstärkt auf die Einhaltung der Rotation achten.“ (DE-Ma_IP-IB_15; Abs. 211-212)
		<b>4b) Verleihung/Versetzung (standortintern)</b>	„Bei einer Teilnahme an diesem Programm erfolgt eine befristete Versetzung auf diese zentrale Kostenstelle des jeweils abgebenden E2-Bereichs und eine zeitgleiche „Verleihung“ aus dieser Kostenstelle heraus in den indirekten Einsatzbereich.“ (DE-Wö_RW-BV_18; S. 1)
		<b>4c) Abordnung (standortübergreifend)</b>	„Abordnung von einzelnen Mitarbeiter ist der vorübergehende, i. d. R. befristete Arbeitseinsatz an einem anderen Ort (Einsatzwerk) als dem ständigen Beschäftigungsort (Entsendungswerk) von mehr als einen Monat im Zusammenhang mit Verlagerungen, Beschäftigungsausgleich u.ä.“ (DE-Wü_DK_85; Abs. 47)
		<b>4d) Rahmenbedingungen</b>	„Die Einsatzdauer im indirekten Bereich im Rahmen dieses Förder- und Flexibilisierungsprogrammes beträgt mindestens 6 Monate und höchstens 24 Monate, je nach Abhängigkeit von der konkreten Aufgabenstellung.“ (DE-Wö_RW-BV_18; S. 2)
		<b>4e) Bewertung/Relevanz</b>	„Theoretisch sind auch Abordnungen von Mitarbeitern an andere Standorte möglich. Dieses Instrument wird jedoch ausschließlich in Krisensituationen genutzt und setzt unterschiedliche Konjunkturzyklen der Werke voraus.“ (DE-Wö_IP-FL_09; Abs. 121-122)
<b>5) Vorqualifikation</b>	Niveau und Verteilung der verfügbaren Qualifikationen am externen Arbeitsmarkt.	<b>5a) Verfügbarkeit extern</b>	„Geeignetes Personal im Sinne ausreichender Grundqualifizierung extern zu finden, ist jedoch durchaus leicht möglich. Mit einer Vorlaufzeit von etwa 4-6 Wochen kann in der Regel der personelle Bedarf in der Produktion relativ einfach gedeckt werden.“ (DE-Wö_IP-IB_13; Abs. 236-237)
		<b>5b) Weiterbildungsbedarf intern</b>	„Insbesondere Absolventen einfacherer, 2-jähriger Ausbildungsgänge müssen allerdings meist betrieblich nachqualifiziert werden, um Bedarf zu decken.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 230)
		<b>5c) Einfluss Unternehmensimage</b>	“Because the company is an employer of choice and people want to work there. So, also the salaries are higher in comparison to other companies in the region. Furthermore in this area, there are no other big companies around.“ (MX-Wü_IP-IB_07; Abs. 228-230)
<b>6) Sonstiges</b>	Restkategorie	<b>Keine</b>	„Zugleich sollen im Sinne des zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat abgestimmten Rahmenkonzepts zum mitarbeitergetragenen KVP die Mitarbeiter, z.B. im Rahmen von Werkstattkreisen oder Gruppengesprächen, Verbesserungsmaßnahmen auch selbst anregen und durchführen.“ (DE-Wü_RW-GBV_67; S. 2)

**Kategorie 4: Extern funktionale Unternehmensflexibilität**

**Definition:**

Die extern funktionale Flexibilität kann als Ergebnis einer zunehmenden internationalen Arbeitsteilung interpretiert werden, angelehnt an nationale Wettbewerbs- und Standortvorteile. Dies zeigt sich auch in der internationalen Fragmentierung von Konzernnetzwerken.

Strukturelle Codes (1. Ebene)	Definitionen	Deskriptive Codes (2. Ebene)	Ankerbeispiele
<p><b>1) Netzwerkgestaltung</b></p>	<p>Existenz horizontaler/vertikaler, konzerninterne Produktionsstrukturen und Interdependenzen zwischen den Standorten.</p>	<p><b>1a) Produktstrukturen</b></p>	<p>„Product Spectrum - Actros, Axor, Arocs, Antos, Atego, Unimog, Econic, Zetros“ (DE-Wö_DK_76; S. 2)</p>
		<p><b>1b) Integration Konzernnetzwerk</b></p>	<p>„Eine engere Koordination und Kooperation herrscht derzeit mit dem Werk in Detroit. Ab Mitte 2016 werden dort die schweren Getriebe für den amerikanischen Markt montiert. Mit durch die Expertise aus Gaggenau wird in Detroit die Produktion aufgebaut. Dergestalt wird auch ein Netzwerk etabliert. Gaggenau liefert dann lediglich gewisse Teileumfänge zur dortigen Endmontage hinzu.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 100)</p>
		<p><b>1c) Auslagerungen/ Lieferanten</b></p>	<p>„Auf der Grundlage einer Strategieoffensive, bei der alle wesentlichen Produktions- und Logistikumfänge des PLZ 60 nach Kriterien ihrer strategischen Relevanz untersucht wurden, haben sich die Betriebsparteien darauf verständigt, Fremdvergaben im Umfang von ca. 550 FTE (Basis: Produktionsprogramm bei Abschluss dieser Vereinbarung) zu realisieren.“ (DE-Wö_RW-BV_30; S. 1)</p>
		<p><b>1d) Wirkung intern numerisch</b></p>	<p>„Ein Unterschied zwischen Aggregate- und Montagewerken ist grundsätzlich, dass erstere aufgrund der Vielzahl an Produkten auch eine Vielzahl an Arbeitszeitmodellen besitzen.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 135-136)</p>
		<p><b>1e) Wirkung extern numerisch</b></p>	<p>„Durch erhöhte Programmzahlen in einzelnen Kundenbaureihen und insbesondere durch den Anlauf von Neuprodukten und weiteren Zusatzaufgaben ergibt sich im Werk Kassel für die Jahre 2016 und 2017 ein temporärer Personalmehrbedarf.“ (DE-Ka_RW-BV_55; S. 2)</p>
		<p><b>1f) Wirkung intern funktional</b></p>	<p>„Den von Fremdvergabe betroffenen Beschäftigten wird ein adäquater Ersatzarbeitsplatz am Standort Kassel zugesagt. Reicht die vorhandene Qualifikation für die Ausführung der neuen Aufgabe nicht aus, werden gezielte Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.“ (DE-Ka_RW-BV_59; S. 3)</p>
<p><b>2) Einflüsse Konzernzentrale</b></p>	<p>Konzernzentralen geben oft Geschäftsbedingungen zu einem gewissen Grad vor: Praktiken, Routinen oder Koordinations- und Organisationsstrukturen.</p>	<p><b>2a) Arbeitsorganisation (TOS)</b></p>	<p>„Ursprünglich war das Thema der Arbeitsorganisation und Gruppenarbeit stärker zentral gesteuert und nimmt mittlerweile zum Teil unkoordinierte Züge im Werksvergleich an. Hierzu kommt dann die tayloristische Auffassung von TOS, nach welcher alle indirekten Aufgaben aus der Gruppe herausgenommen werden sollten, um eine maximale Wirtschaftlichkeit zu erreichen und ausschließlich wertschöpfende Tätigkeiten im Gruppenumfang zu belassen.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 192-193)</p>
		<p><b>2b) Flexibilität intern numerisch</b></p>	<p>„Kurzarbeit ist allerdings auch eine politisch bedachte Entscheidung für das Unternehmen, da das auch medienwirksam wird. Somit ist die Festlegung zum Beginn der Kurzarbeit eine Entscheidung die auf Konzern- nicht auf Standortebene getroffen wird. Einzelne Werke durften daher nicht individuell in Kurzarbeit gehen, obwohl es möglicherweise bereits möglich gewesen wäre. Die Freigabe wurde daher vom Vorstand erteilt für alle Werke.“ (DE-Ka_IP-FL_12; Abs. 180-183)</p>
		<p><b>2c) Flexibilität extern numerisch</b></p>	<p>„Ein Einfluss der Zentrale liegt beispielsweise in der Flexi-Quote zu Zeit-AK und Befristete von 8% vor. Hier hat dann jedes Werk die Option, mit dem lokalen Betriebsrat weiter zu verhandeln.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 59)</p>
		<p><b>2d) Flexibilität intern funktional</b></p>	<p>„Gruppenarbeit in der Daimler AG ist darüber hinaus per Gesamtbetriebsvereinbarung aus den 1990er Jahren zentral geregelt. Diese umfasst die Grundzüge der Gruppenstrukturen und -aufgaben.“ (DE-Wö_IP-IB_13; Abs. 194-195)</p>

		<b>2e) Industrielle Beziehungen lokal</b>	<p>„Vorgaben von der Konzernzentrale gibt es eigentlich nicht. Obwohl das wünschenswert wäre, damit gewisse Konfliktpunkte aus der Lokalität herausgetragen werden. Vonseiten der Center of Competence, bzw. des Gesamtbetriebsrats herrscht da eher Zurückhaltung, da diese bei lokal kritischen Themen auch nicht weiterkommen. Somit bleiben die Konflikte bestehen.“</p> <p>(DE-Ma_IP-IB_15; Abs. 63-64)</p>
<b>3) Sonstiges</b>	Restkategorie	<b>Keine</b>	<p>„Daimler Trucks war 2015 einem regional sehr unterschiedlichen Marktumfeld ausgesetzt. In der NAFTA-Region entwickelte sich die Nachfrage nach Lkw im Jahr 2015 nochmals stark. Auch in Europa führten die solide wirtschaftliche Erholung und die Zunahme von Ersatzbeschaffungen zu einem Anstieg der Lkw-Nachfrage. In Japan präsentierte sich der Nutzfahrzeugmarkt auf dem soliden Vorjahresniveau, während die Nachfrage in Indien im Vorjahresvergleich stieg. Aufgrund der schwachen und unsicheren gesamtwirtschaftlichen Lage in Brasilien halbierte sich der dortige Lkw-Markt nahezu.“</p> <p>(IN-GI_DK_10; S. 159)</p>

**Kategorie 5: Industrielle Beziehungen**

**Definition:**

Die begriffliche Definition industrieller Beziehungen beinhaltet Konstellationen von Machtstrukturen am Arbeitsmarkt, involvierte Personengruppen, als auch Verhandlungsarenen und kollektive Regulierungen. Zentrale Akteure zur Gestaltung industrieller Beziehungen sind ergo Institutionen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerrepräsentation sowie staatliche Organisationen. Systeme industrieller Beziehungen variieren international in Funktion, Gestaltung und rechtlichen Grundlagen.

Strukturelle Codes (1. Ebene)	Definitionen	Deskriptive Codes (2. Ebene)	Ankerbeispiele
<b>1) Arbeitnehmervertretung</b>	Gewerkschaften, Betriebsräte oder sonstige Repräsentationsorganisationen dienen der kollektiven Interessenartikulation von Arbeitnehmern gegenüber Arbeitgebern.	<b>1a) Organisation standortintern</b>	„In Gaggenau gibt es lokal 34 Betriebsräte, aufgeteilt in 8 thematische Kommissionen, wie beispielsweise Arbeitspolitik, Vergütung, Bildung und Qualifizierung, Personal, Sozialkommission, IT, Arbeitsschutz und Umwelt und Gesundheit.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 44)
		<b>1b) Organisation standortextern</b>	„The UAW has also representatives outside the plant which are interacting with the local representatives. The former are called “international representatives” and are no employees of the plant but of the UAW headquarters directly.“ (US-Wü_IP-IB_08; Abs. 60-61)
		<b>1c) Funktionen und Aufgaben</b>	„Im Gesamten wahrt der Betriebsrat die Interessen der Mitarbeiter in vielen Belangen, beispielsweise Entgelt, Sanitäräume, gewünschte Arbeitsplatzwechsel oder Rückversetzungen aus anderen Werken nach Gaggenau.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 53)
		<b>1d) Repräsentationsstruktur</b>	„The Company recognizes the Union as the exclusive representative for Production, Plant Clericals and Maintenance employees at its production facility.“ (US-Cl_RW-TV_09; S. 3)
		<b>1e) Staatliche Einflüsse</b>	„When the employees form a union the governmental agency will oversee this process. [...] The NLRB establishes which positions would be in the bargaining unit.“ (US-Wü_IP-IB_08; Abs. 40-43)
		<b>1f) Institutionelle Koordination/Kooperation</b>	„Verbindungen bestehen vorwiegend zur Organisation der Vertrauensleute zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat. Es existiert zwar eine gute Organisation und Kommunikation, die allerdings keinen unmittelbaren Einfluss auf die tägliche Arbeit besitzt. Außerdem ist nicht jede Splittergruppe im Betriebsrat gewerkschaftlich organisiert.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 76-78)
		<b>1g) Mitwirkungsrechte</b>	„In der Mitbestimmung müssen insbesondere Arbeitszeitmodelle, Mehrarbeit und Volumen von Leiharbeitern verhandelt werden.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 154)
<b>2) Arbeitgebervertretung</b>	AG-Vertretungen stellen meist freiwillige Zusammenschlüsse von Unternehmen dar, um eine wachsende Verhandlungsmacht der AN-Seite auszugleichen.	<b>2a) Organisationsformen</b>	„Furthermore, the employer association MESS also belongs to the higher confederation TISK, which coordinates the associations altogether in the industries.“ (TR-Ak_IP-IB_04; Abs. 110)
		<b>2b) Funktionen und Aufgaben</b>	„Als Mitglied können Dienste der Arbeitgeberverbände in Anspruch genommen werden, z.B. juristische Vertretung bei Arbeitsgerichtsverfahren hinsichtlich der Unterstützung und Beratung durch fachliche Spezialisten, Angebote zu Informations- und Schulungsveranstaltungen für unterschiedliche betrieblich relevante Themenfelder.“ (DE-Wö_IP-IB_13; Abs. 79)
		<b>2c) Staatliche Einflüsse</b>	„If there is an employees’ union in the company, as per law there has to be an employers’ union, too. So, unionization is also mandatory by the law for employers.“ (BR-Wü_IP-IB_06; Abs. 97)
		<b>2d) Lokale Partizipation</b>	„Da Daimler ein tarifgebundenes Unternehmen ist, nimmt der Verband die Arbeit der Tarifverhandlungen ab. Das stellt eine nicht zu unterschätzende Form der Kooperation und Arbeitsteiligkeit dar.“ (DE-Ma_IP-IB_15; Abs. 84)



		<b>2e) Bewertung/Relevanz</b>	„Ein Vorantreiben von arbeitspolitischen Themenfeldern, den Arbeitsbeziehungen, Entlohnungsfragen etc. ist im Arbeitsalltag nicht spürbar. Wenn Themen ankommen, sind die in der Regel von der Gewerkschaft initiiert. Der Arbeitgeberverband reagiert eher. Mehr Macht existiert da eher in der Konzernzentrale, jedoch nicht in den lokalen Werken.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 89-91)
<b>3) Beziehungsgestaltung</b>	Der Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Ausprägung kooperativer Strukturen bildet ein wesentliches Element zur Gestaltung der industriellen Beziehungen.	<b>3a) Qualität Zusammenarbeit</b>	„Dies kann in anderen Werken deutlich divergieren. Ein eher negatives Beispiel bildet das Werk Mannheim. Dort ist auch der Betriebsrat in sich zerstritten. In Summe existiert in Gaggenau im Vergleich ein eher kooperatives und partnerschaftliches Verhältnis.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 57)
		<b>3b) Staatliche Einflüsse</b>	„In this context, if there is any dispute or disagreement, this shall be referred to the Government authority, for amicable settlement. Generally in India, most of the settlements are being signed in presence of the Government authority.“ (ID-Ch_IP-IB_04; Abs. 27-28)
		<b>3c) Machtverhältnis</b>	„Unterschiede ergeben sich auch hier durch die Standortgröße sowie durch den Sitz des Gesamtbetriebsrats, welcher mittlerweile auf Augenhöhe mit dem Vorstand operiert. Wenn der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats Mitglied des Aufsichtsrats ist, wie im Werk Gaggenau der Fall, findet eine Machtballung statt.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 128-129)
		<b>3d) Wichtigkeit Beziehungspflege</b>	“In the case of overtime for example, the strong position of the unions will be clear. Without their support, the employees will not work any overtime while it is not mandatory by law. The employees feel in this topic not bound to the demand of their supervisor. This situation makes clear that keeping a good relationship with the union and if existing the works council is very important in daily business.” (BR-Wü_IP-IB_06; Abs. 125-127)
		<b>3e) Veränderungstendenzen</b>	“Designing flexibility could get a bit harder in the future. Related to the change of minds with increasing expectations and higher awareness of labor laws and regulations as well as to the unknown effects of the next elected works council.” (TR-Ak_IP-IB_04; Abs. 296-297)
<b>4) Verhandlungen/ Vereinbarungen</b>	Die Aushandlung von Arbeitsbeziehungen durch arbeitnehmer- und arbeitgeberorientierter, bzw. staatlicher Interessensvertretung bildet direkte Rahmenbedingungen zur Flexibilitäts-gestaltung.	<b>4a) Konstellationen</b>	„Hintergrund ist, dass Tarifvereinbarungen keine Angelegenheit der betrieblichen Partner Unternehmensleitung und Betriebsrat sind, sondern Aufgabe der regional organisierten Arbeitgeberverbände (hier Mittelgruppe) und Gewerkschaften (IG Metall) als Vertretungsinstitutionen.“ (DE-Wö_IP-IB_13; Abs. 29)
		<b>4b) Prozessablauf</b>	“Labor relations departments brings their proposal to the union as a first step. Negotiations start when both positions are exchanged in form of written proposals. After that the official bargaining begins. But there some talks before this official meeting to take a decision about the direction of negotiations. So, when it comes to official bargaining, answers have always been decided before. As a matter of fact, official negotiations are just formality as a second stage of the process.” (JP-Kw_IP-IB_04; Abs. 135-139)
		<b>4c) Kerninteressen</b>	„In der letzten Verhandlungsrunde waren insbesondere, neben Lohnerhöhungen, die Themen Alters- und Bildungsteilzeit sowie prekäre Arbeitsverhältnisse zentral für die IG Metall.“ (DE-Ga_IP-IB_14; Abs. 142)
		<b>4d) Inhaltliche Schwerpunkte</b>	„Der überlagernde Themenkomplex betrifft Themen der Arbeitszeit, im Sinne von Produktionszeit. Das zweite Themenfeld beinhaltet Kosteneinsparungen durch das Unternehmen. Das dritte Thema sind Personalstrukturen, auch Personalstandardreduzierungen betreffend.“ (DE-Ma_IP-IB_15; Abs. 173-175)

		<p><b>4e) Staatliche Einflüsse</b></p>	<p>“In terms of bargaining, the unions have to get the allowance of the government to start negotiations by checking the representation distribution.” (TR-Ak_IP-IB_04; Abs. 160)</p>
		<p><b>4f) Formalisierung</b></p>	<p>„Im Regelfall sind Kernthemen immer schriftlich fixiert, in Form von Betriebsvereinbarungen oder Protokollnotizen, bzw. Regelungsabsprache. Daneben gibt es auch Organisations- oder Arbeitsanweisungen. Darüber hinaus gibt es auch mündliche Abstimmungen auf verschiedenen Ebenen, bei welchen Handlungsrichtungen besprochen werden.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 160-161)</p>
		<p><b>4g) Veränderungstendenzen</b></p>	<p>„Auch das Thema Leiharbeit ist, abseits der monetären Rituale, innerhalb der letzten 10-15 Jahre stärker in den Fokus gerückt. Hier spielen gesetzliche Setzungen und gesellschaftliche Diskussionen auch eine wesentliche Rolle. Dergestalt orientieren sich Zusatzthemen in Verhandlungsrunden meist an der politischen und gesellschaftlichen Strömung. Wird beispielsweise das Renteneintrittsalter erhöht, werden Austrittsszenarien wieder mehr in den Fokus der Verhandlungen rücken.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 147-148)</p>
<p><b>5) Internationale Beziehungsstrukturen</b></p>	<p>Es können ebenfalls voluntaristische Verhandlungskontexte supranationaler Institutionen existieren zur Harmonisierung von Mindeststandards. Der Fokus liegt hier auf konzerninternen Strukturen.</p>	<p><b>5a) Institutionelle Strukturen</b></p>	<p>„Die Weltarbeitnehmervertretung wählt alle vier Jahre ein Präsidium, das den Vorsitzenden und einen Stellvertreter umfasst. Das Präsidium ist Ansprechpartner für die Unternehmensleitung, falls außerhalb der regelmäßigen Treffen internationale Themen zu besprechen sind; falls erforderlich, können Vertreter der betroffenen Einheiten hinzugezogen werden.“ (IN-GI_RW-KBV_02; S. 3)</p>
		<p><b>5b) Relation zu nationalen Regelungen</b></p>	<p>„Sollte eine Regelung dieser Vereinbarung nicht dem jeweils geltenden Recht entsprechen und deshalb unwirksam sein, behalten die übrigen Regelungen ihre Gültigkeit. Rechtsunwirksame Vorschriften werden mit der Weltarbeitnehmervertretung durch gesetzeskonforme Vorschriften ersetzt, die dem angestrebten Regelungsziel am nächsten kommen.“ (IN-GI_RW-KBV_02; S. 4)</p>
		<p><b>5c) Verhaltensrichtlinien</b></p>	<p>„Richtlinie für integriertes Verhalten Die Richtlinie ist ein Ergebnis des Mitarbeiterdialogs. Sie basiert auf einem gemeinsam mit der Belegschaft erarbeiteten Werteverständnis und legt die Grundsätze unseres Handelns im Geschäftsalltag fest. Dazu gehören etwa Fairness, Verantwortung, gegenseitiger Respekt, Transparenz, Offenheit und die Achtung von Recht und Gesetz. Die Richtlinie ist konzernweit gültig und steht in 23 Sprachen zur Verfügung. Eine »Orientierungshilfe« zu häufig gestellten Fragen unterstützt die Beschäftigten bei der Anwendung im Alltag.“ (IN-GI_DK_10; S. 178)</p>
		<p><b>5d) Soziale Verantwortung</b></p>	<p>„Von grundsätzlicher Bedeutung sind für uns die zehn Prinzipien des Global Compact, dem wir als Gründungsmitglied und seit 2011 als Mitglied des LEAD-Teams besonders verbunden sind. Unsere Umwelt- und Energieleitlinien definieren den Rahmen für unser Engagement und unsere Ziele im Umweltschutz. Darüber hinaus orientieren wir uns an den Arbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) und den OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen.“ (IN-GI_DK_09; S. 101)</p>
		<p><b>5e) Arbeits-/Gesundheitsschutz</b></p>	<p>„Wir sorgen für sichere und faire Arbeitsbedingungen. Der Daimler Konzern gewährleistet Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Dabei beachten wir die jeweiligen lokalen und nationalen Bestimmungen als Mindeststandards. Wir schaffen Arbeitsbedingungen, die motivieren und ansprechen. Unser Arbeitsumfeld wollen wir so gestalten, dass Beruf, Familie und Privatleben gut miteinander vereinbar sind.“ (IN-GI_RW-KBV_04; S. 7)</p>
		<p><b>5f) Strategische Regelungen</b></p>	<p>„Allgemeines Ziel dieser Richtlinie ist es, die Einheiten dabei zu unterstützen, die aus Konzernsicht wirtschaftlich vorteilhafteste Make-or-Buy-Entscheidung zu treffen. Sie soll sicherstellen, dass jede relevante Make-or-Buy-Entscheidung auf der Grundlage einheitlicher Regeln und standardisierter Prozesse erfolgt.“ (IN-GI_RW-KBV_08; S. 5)</p>

---

<b>6) Sonstiges</b>	Restkategorie	<b>Keine</b>	„Unterschiede zwischen den Werken treten vorwiegend in Einzelthemen auf. Dabei spielt auch die Werksgröße eine entscheidende Rolle, als auch die wirtschaftliche Situation in Kombination. Größere Werke befinden sich eher im Süden und sind PKW-lastiger, einhergehend mit einer guten/besseren materiellen Ausgestaltung. Im Norden oder bei kleinen Werken sind die Anforderungen oftmals höher/strenger.“ (DE-Ka_IP-IB_16; Abs. 55-56)
---------------------	---------------	--------------	--



# Anhang F – Codingstatistiken MAXQDA

Tabelle 59: Codings Häufigkeiten (gesamt)

MAXQDA Liste der Codes	Brasilien	Deutschland	Indien	Japan	Mexiko	Türkei	USA	Kontext- übergreifend	Σ Codings
<b>Codesystem Σ</b>	<b>1005</b>	<b>2218</b>	<b>480</b>	<b>573</b>	<b>811</b>	<b>572</b>	<b>1461</b>	<b>255</b>	<b>7375</b>
<b>Kategorie 1: Interne numerische Unternehmensflexibilität Σ</b>	<b>450</b>	<b>1067</b>	<b>183</b>	<b>241</b>	<b>391</b>	<b>221</b>	<b>462</b>	<b>0</b>	<b>3015</b>
<b>1) Modelle Arbeits-/ Betriebszeit Σ</b>	<b>156</b>	<b>423</b>	<b>105</b>	<b>102</b>	<b>207</b>	<b>84</b>	<b>228</b>	<b>0</b>	<b>1305</b>
1a) Kollektive Betriebszeitmodelle	24	83	12	21	44	7	30	0	221
1b) Individuelle Arbeitszeiten	49	96	27	23	45	27	63	0	330
1c) Schichtmodellwechsel	7	9	8	3	8	0	4	0	39
1d) Variabilität Schichtlänge	11	33	7	10	25	7	23	0	116
1e) Absage-/Zusatzschichten	25	44	8	13	18	16	32	0	156
1f) Variabilität Schichtlage	2	29	8	12	8	1	0	0	60
1g) Entscheidungsprozesse	14	57	11	12	29	15	38	0	176
1h) Bewertung/Relevanz	24	72	24	8	30	11	38	0	207
<b>2) Mehrarbeit Σ</b>	<b>72</b>	<b>139</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>71</b>	<b>51</b>	<b>125</b>	<b>0</b>	<b>529</b>
2a) Mehrarbeitsvolumen	11	26	9	7	15	9	25	0	102
2b) Ausgleichsmechanismus	4	27	3	4	3	9	8	0	58
2c) Planungsprozesse	3	2	0	5	3	4	20	0	37
2d) Genehmigungsprozesse	14	13	3	6	9	5	5	0	55
2e) Kosteneffekte/Zuschläge	16	24	6	8	22	15	24	0	115
2f) Bewertung/Relevanz	24	47	11	9	19	9	43	0	162
<b>3) Arbeitszeitkonten Σ</b>	<b>99</b>	<b>199</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>49</b>	<b>37</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>442</b>
3a) Modellbeschreibungen	9	47	0	1	8	2	0	0	67
3b) Ausgleichszeitraum	11	17	0	2	3	11	0	0	44
3c) Zeitkorridor/Bandbreite	14	37	0	3	5	2	0	0	61
3d) Steuerungslogik	40	45	0	2	7	2	0	0	96
3e) Bewertung/Relevanz	25	53	11	14	26	20	25	0	174
<b>4) Gleitzeitmodelle Σ</b>	<b>26</b>	<b>105</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>207</b>
4a) Modellbeschreibungen	6	22	0	17	0	4	0	0	49
4b) Anwesenheitsregeln	5	23	3	4	7	0	0	0	42
4c) Zeitsouveränität	3	29	2	5	0	0	0	0	39
4d) Bewertung/Relevanz	12	31	5	8	8	4	9	0	77
<b>5) Teilzeitmodelle Σ</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>106</b>
5a) Gestaltungsformen	2	9	0	1	0	0	3	0	15
5b) Variabilität Arbeitszeitlänge	6	14	0	3	0	0	6	0	29
5c) Variabilität Arbeitszeitlage	0	2	0	0	0	0	1	0	3
5d) Entscheidung Anwendung	1	7	0	1	0	0	0	0	9
5e) Anwendungsbereiche	0	1	0	3	0	0	0	0	4
5f) Bewertung/Relevanz	8	9	4	4	8	4	9	0	46
<b>6) Kurzarbeit Σ</b>	<b>51</b>	<b>67</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>167</b>
6a) Modellanwendung	19	17	0	2	0	4	3	0	45
6b) Kosteneffekte	6	14	0	3	0	4	1	0	28
6c) Genehmigungsprozesse	10	16	0	2	0	3	1	0	32
6d) Alternativoptionen	2	6	0	0	0	1	1	0	10
6e) Bewertung/Relevanz	14	14	5	3	4	6	6	0	52
<b>7) Systemlogik Σ</b>	<b>27</b>	<b>83</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>232</b>
7a) Instrumente zueinander	2	8	0	0	0	1	0	0	11
7b) Kontext Flexibilitätsstrategie	13	50	6	12	15	10	19	0	125
7c) Taktgestaltung	12	25	8	8	16	5	22	0	96
<b>8) Sonstiges</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>27</b>
<b>Kategorie 2: Externe numerische Unternehmensflexibilität Σ</b>	<b>281</b>	<b>507</b>	<b>174</b>	<b>145</b>	<b>225</b>	<b>150</b>	<b>429</b>	<b>1</b>	<b>1912</b>
<b>1) Strukturelle Maßnahmen Σ</b>	<b>87</b>	<b>118</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	<b>72</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>518</b>
1a) Formen Ein-/Austritte	17	35	13	4	4	15	20	0	108
1b) Auswahlkriterien	0	3	1	0	2	4	0	0	10
1c) Begründungspflichten	7	12	5	3	5	14	6	0	52
1d) Prozessgestaltung	19	12	5	4	15	15	10	0	80
1e) Einhaltung von Fristen	10	21	6	7	3	13	9	0	69
1f) Kostenaspekte/Abfindung	11	2	2	2	11	7	11	0	46
1g) Bewertung/Relevanz	23	33	12	13	32	12	28	0	153
<b>2) Temporäre Suspendierungen Σ</b>	<b>77</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>132</b>	<b>0</b>	<b>268</b>
2a) Suspendierungsdauer	10	0	3	0	0	0	1	0	14
2b) Auswahlkriterien	1	0	0	0	0	0	29	0	30
2c) Begründungspflichten	3	0	3	0	0	0	3	0	9
2d) Prozessgestaltung	16	0	5	0	2	0	30	0	53
2e) Einhaltung von Fristen	6	0	2	0	0	0	30	0	38
2f) Kostenaspekte/Kompensation	9	0	4	0	2	0	7	0	22
2g) Qualifikationsobligation	10	0	0	0	0	0	4	0	14
2h) Bewertung/Relevanz	22	12	9	3	11	3	28	0	88
<b>3) Befristete Konstellationen Σ</b>	<b>63</b>	<b>193</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>83</b>	<b>35</b>	<b>131</b>	<b>0</b>	<b>612</b>
3a) Beschäftigungsmodelle	2	34	8	5	16	2	28	0	95
3b) (Variable) Vertragsdauer	8	33	5	7	8	4	17	0	82
3c) Prozessgestaltung	4	17	9	8	5	3	15	0	61
3d) Kostenaspekte	4	3	0	7	3	0	7	0	24
3e) Übernahmeoptionen	1	5	5	4	6	0	1	0	22
3f) Einsatzbeschränkungen	4	28	1	4	6	3	10	0	56
3g) Bewertung/Relevanz	40	73	22	22	39	23	53	0	272
<b>4) Arbeitnehmerüberlassung Σ</b>	<b>39</b>	<b>142</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>363</b>
4a) Beschäftigungsmodelle	6	7	6	4	4	3	3	0	33
4b) (Variable) Einsatzdauer	9	12	4	5	4	2	11	0	47
4c) Prozessgestaltung	1	4	6	6	4	2	3	0	26
4d) Kostenaspekte	3	17	1	5	7	3	3	0	39
4e) Übernahmeoptionen	0	19	0	3	0	1	0	0	23
4f) Einsatzbeschränkungen	6	33	5	3	7	8	7	0	69
4g) Bewertung/Relevanz	14	50	8	9	16	6	23	0	126
<b>5) Systemlogik Σ</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>144</b>
5a) Belegschaftsstruktur	7	12	15	6	7	3	11	1	62
5b) Instrumente zueinander	5	11	1	8	0	0	4	0	29
5c) Kontext Flexibilitätsstrategie	3	17	8	3	6	4	12	0	53
<b>6) Sonstiges</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

## Anhang F – Codingstatistiken MAXQDA

<b>Kategorie 3: Interne funktionale Unternehmensflexibilität <math>\Sigma</math></b>	<b>55</b>	<b>236</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>270</b>	<b>0</b>	<b>791</b>
1) Gruppenarbeit $\Sigma$	14	95	12	12	22	19	121	0	295
1a) Fertigungsstruktur	4	22	3	3	6	3	8	0	49
1b) Rollen/Funktionen	3	12	1	1	4	5	38	0	64
1c) Gruppenstrukturen	2	13	1	1	1	1	9	0	28
1d) Qualifikationsstrukturen (Gruppe)	3	14	2	2	3	1	5	0	30
1e) Differenzierung Qualifikationsniveaus/Spezialisten	2	5	4	4	7	6	32	0	60
1f) Autonomie/Steuerung	0	17	0	1	1	2	10	0	31
1g) Gruppenaufgaben	0	12	1	0	0	1	19	0	33
2) Qualifizierung intern $\Sigma$	5	32	3	12	19	12	36	0	119
2a) On-the-job Maßnahmen	1	7	1	1	6	1	8	0	25
2b) Off-the-job Maßnahmen	0	5	0	1	0	5	4	0	15
2c) Kombinationen	0	4	1	2	4	2	6	0	19
2d) Hintergrund/Zweck	3	12	0	4	4	3	13	0	39
2e) Bewertung/Relevanz	1	4	1	4	5	1	5	0	21
3) Aus-/Weiterbildungsprogramme $\Sigma$	20	25	13	4	4	10	42	0	118
3a) Modellbeschreibung	10	12	6	2	2	4	27	0	63
3b) Kooperationsformen	6	3	2	1	0	2	12	0	26
3c) Hintergrund/Zweck	1	4	2	0	0	0	0	0	7
3d) Bewertung/Relevanz	3	6	3	1	2	4	3	0	22
4) Einsatzflexibilität $\Sigma$	15	72	16	18	17	21	69	0	228
4a) Rotationsmodelle	1	9	2	1	1	0	9	0	23
4b) Verleihung/Versetzung (standortintern)	2	10	2	3	2	1	20	0	40
4c) Abordnung (standortübergreifend)	2	17	2	6	2	7	6	0	42
4d) Rahmenbedingungen	3	12	5	2	2	2	20	0	46
4e) Bewertung/Relevanz	7	24	5	6	10	11	14	0	77
5) Vorqualifikation $\Sigma$	1	9	1	4	5	5	2	0	27
5a) Verfügbarkeit extern	1	6	1	2	3	1	2	0	16
5b) Weiterbildungsbedarf intern	0	2	0	1	1	1	0	0	5
5c) Einfluss Unternehmensimage	0	1	0	1	1	3	0	0	6
6) Sonstiges	0	3	0	1	0	0	0	0	4
<b>Kategorie 4: Externe funktionale Unternehmensflexibilität <math>\Sigma</math></b>	<b>20</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>73</b>	<b>188</b>	<b>446</b>
1) Netzwerkgestaltung $\Sigma$	17	75	12	6	13	9	55	120	307
1a) Produktstrukturen	8	25	4	4	8	5	14	58	126
1b) Integration Konzernnetzwerk	4	29	2	1	2	1	16	51	106
1c) Auslagerungen/Lieferanten	5	9	6	1	3	3	19	11	57
1d) Wirkung intern numerisch	0	2	0	0	0	0	0	0	2
1e) Wirkung extern numerisch	0	6	0	0	0	0	5	0	11
1f) Wirkung intern funktional	0	4	0	0	0	0	1	0	5
2) Einflüsse Konzernzentrale $\Sigma$	3	33	4	6	3	4	18	58	129
2a) Arbeitsorganisation (TOS)	1	4	1	1	3	1	14	30	55
2b) Flexibilität intern numerisch	0	4	1	0	0	0	0	0	5
2c) Flexibilität extern numerisch	0	5	2	2	0	2	0	2	13
2d) Flexibilität intern funktional	1	9	0	2	0	0	4	24	40
2e) Industrielle Beziehungen lokal	1	11	0	1	0	1	0	2	16
3) Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	10	10
<b>Kategorie 5: Industrielle Beziehungen <math>\Sigma</math></b>	<b>199</b>	<b>300</b>	<b>62</b>	<b>124</b>	<b>112</b>	<b>121</b>	<b>227</b>	<b>66</b>	<b>1211</b>
1) Arbeitnehmervertretung $\Sigma$	108	133	30	58	67	57	160	0	613
1a) Organisation standortintern	13	15	13	14	9	8	30	0	102
1b) Organisation standortextern	5	5	0	6	6	6	3	0	31
1c) Funktionen und Aufgaben	10	9	7	5	6	8	27	0	72
1d) Repräsentationsstruktur	13	29	4	11	20	11	41	0	129
1e) Staatliche Einflüsse	9	0	2	0	1	1	4	0	17
1f) Institutionelle Kooperation/Koordination	9	9	0	0	0	6	0	0	24
1g) Mitwirkungsrechte	49	66	4	22	25	17	55	0	238
2) Arbeitgebervertretung $\Sigma$	26	27	8	12	8	13	3	0	97
2a) Organisationsformen	8	5	2	5	1	5	0	0	26
2b) Funktionen und Aufgaben	5	12	2	2	4	4	0	0	29
2c) Staatliche Einflüsse	4	0	0	0	0	0	0	0	4
2d) Lokale Partizipation	6	4	2	2	2	3	1	0	20
2e) Bewertung/Relevanz	3	6	2	3	1	1	2	0	18
3) Beziehungsgestaltung $\Sigma$	37	51	8	20	16	14	18	0	164
3a) Qualität Zusammenarbeit	24	24	4	14	13	6	14	0	99
3b) Staatliche Einflüsse	2	0	1	0	0	1	0	0	4
3c) Machtverhältnis	3	16	1	3	1	2	1	0	27
3d) Wichtigkeit Beziehungspflege	6	8	0	2	1	1	3	0	21
3e) Veränderungstendenzen	2	3	2	1	1	4	0	0	13
4) Verhandlungen/Vereinbarungen $\Sigma$	26	82	12	32	19	35	40	0	246
4a) Konstellationen	8	14	4	13	9	8	12	0	68
4b) Prozessablauf	2	8	1	5	1	2	2	0	21
4c) Kerninteressen	2	13	0	4	0	3	7	0	29
4d) Inhaltliche Schwerpunkte	7	34	4	4	9	13	17	0	88
4e) Staatliche Einflüsse	4	0	2	0	0	2	0	0	8
4f) Formalisierung	2	7	1	5	0	6	2	0	23
4g) Veränderungstendenzen	1	6	0	1	0	1	0	0	9
5) Internationale Beziehungsstrukturen $\Sigma$	0	0	2	0	0	1	0	66	69
5a) Institutionelle Strukturen	0	0	2	0	0	1	0	18	21
5b) Relation zu nationalen Regelungen	0	0	0	0	0	0	0	11	11
5c) Verhaltensrichtlinien	0	0	0	0	0	0	0	14	14
5d) Soziale Verantwortung	0	0	0	0	0	0	0	10	10
5e) Arbeits-/Gesundheitsschutz	0	0	0	0	0	0	0	6	6
5f) Strategische Regelungen	0	0	0	0	0	0	0	7	7
6) Sonstiges	2	7	2	2	2	1	6	0	22

(Eigene Darstellung)

Tabelle 60: Codings nach Dokumenten (Deutschland)

Deutschland MAXQDA Code-Matrix-Browser	Kategorie 1: Interne numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 2: Externe numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 3: Interne funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 4: Externe funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 5: Industrielle Beziehungen	SUMME
Fragebögen\DE-Ga FB-IB 06 a	0	0	0	0	3	3
Fragebögen\DE-Ga FB-IB 06 b	0	0	0	0	1	1
Fragebögen\DE-Ga FB-IB 06 c	7	13	0	0	0	20
Fragebögen\DE-Ka FB-IB-08 a	0	0	0	0	2	2
Fragebögen\DE-Ka FB-IB-08 c	7	12	0	0	0	19
Fragebögen\DE-Ma FB-IB 07 a	0	0	0	0	4	4
Fragebögen\DE-Ma FB-IB 07 c	7	13	0	1	0	21
Fragebögen\DE-Wo FB-IB 05 a	0	0	0	0	4	4
Fragebögen\DE-Wo FB-IB 05 c	7	12	0	1	0	20
Fragebögen\DE-Ga FB-FL 02 a	0	1	2	2	0	5
Fragebögen\DE-Ga FB-FL 02 b	5	1	0	0	0	6
Fragebögen\DE-Ga FB-FL 02 c	50	22	2	0	1	75
Fragebögen\DE-Ka FB-FL 04 a	0	1	2	2	0	5
Fragebögen\DE-Ka FB-FL 04 b	5	1	0	0	0	6
Fragebögen\DE-Ka FB-FL 04 c	39	26	2	0	2	69
Fragebögen\DE-Ma FB-FL 03 a	0	1	2	3	0	6
Fragebögen\DE-Ma FB-FL 03 b	3	1	0	0	0	4
Fragebögen\DE-Ma FB-FL 03 c	38	16	2	0	1	57
Fragebögen\DE-Wo FB-FL 01 a	0	1	2	3	0	6
Fragebögen\DE-Wo FB-FL 01 b	5	1	0	0	0	6
Fragebögen\DE-Wo FB-FL 01 c	63	21	2	0	1	87
Interviews\DE-Ga IP-FL 10	57	18	6	4	4	89
Interviews\DE-Ga IP-IB 14	2	8	28	9	45	92
Interviews\DE-Ka IP-FL 12	42	18	8	4	4	76
Interviews\DE-Ka IP-IB 16	1	4	28	16	44	93
Interviews\DE-Ma IP-FL 11	40	14	9	0	6	69
Interviews\DE-Ma IP-IB 15	2	2	23	10	52	89
Interviews\DE-Wo IP-FL 09	34	20	1	1	6	62
Interviews\DE-Wo IP-IB 13	2	3	23	6	35	69
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 17	0	3	0	0	0	3
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 18	0	0	5	0	0	5
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 19	6	0	1	0	0	7
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 20	4	0	1	0	0	5
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 21	12	0	0	0	1	13
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 22	0	2	1	0	0	3
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 23	0	6	0	0	0	6
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 24	0	3	0	0	0	3
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 25	3	0	0	0	0	3
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 26	1	0	0	0	0	1
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 27	10	0	0	0	0	10
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 28	1	0	0	0	0	1
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 29	4	0	0	0	0	4
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Wo RW-BV 30	1	1	2	2	0	6
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ma RW-BV 44	13	13	3	5	0	34
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ma RW-BV 45	22	0	1	1	1	25
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ma RW-BV 46	15	0	0	0	0	15
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ma RW-BV 47	4	0	0	0	0	4
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ma RW-BV 48	2	0	0	0	0	2
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ma RW-BV 49	0	0	4	0	0	4
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ma RW-BV 50	0	4	0	0	0	4
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 51	2	0	0	0	0	2
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 52	1	0	0	0	0	1
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 53	0	0	0	2	0	2
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 54	0	0	0	5	0	5
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 55	0	4	0	2	0	6
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 56	4	0	0	0	0	4
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 57	16	0	0	0	0	16
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 58	0	0	0	3	0	3
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 59	0	0	0	3	0	3
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 60	14	0	0	0	0	14
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 61	5	0	0	0	0	5
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 62	2	0	0	1	0	3
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 63	5	0	0	0	0	5
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ka RW-BV 64	0	0	2	0	0	2
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 31	3	0	0	0	0	3
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 32	6	0	1	0	1	8
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 33	2	0	0	0	0	2
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 34	0	0	2	0	0	2
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 35	1	8	0	0	0	9
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 36	0	0	1	5	0	6
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 37	10	0	0	0	0	10
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 38	3	0	0	0	0	3
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 39	1	7	0	0	0	8
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 40	7	0	0	0	0	7
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 41	1	0	0	0	0	1
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 42	2	0	0	0	0	2
Betriebsvereinbarungen\lokal\DE-Ga RW-BV 43	0	0	0	1	0	1
Gesamtbetriebsvereinbarungen\DE-Wü RW-GBV 66	0	0	15	0	0	15
Gesamtbetriebsvereinbarungen\DE-Wü RW-GBV 67	0	0	3	0	1	4
Gesamtbetriebsvereinbarungen\DE-Wü RW-GBV 68	0	0	4	0	2	6
Gesamtbetriebsvereinbarungen\DE-Wü RW-GBV 69	0	0	1	0	0	1
Gesamtbetriebsvereinbarungen\DE-Wü RW-GBV 70	0	7	13	2	0	22
Gesamtbetriebsvereinbarungen\DE-Wü RW-GBV 71	8	0	0	0	0	8
Gesamtbetriebsvereinbarungen\DE-Wü RW-GBV 72	0	0	0	0	1	1
Tarifverträge\DE-Ka RW-TV 74	23	6	0	0	4	33
Tarifverträge\DE-Wo RW-TV 73	26	4	0	0	4	34
Tarifverträge\DE-Wü RW-TV 75	41	7	0	0	14	62
Zusatzinformationen\DE-Ga DK 77	71	45	6	2	14	138
Zusatzinformationen\DE-Ka DK 79	71	44	6	1	13	135
Zusatzinformationen\DE-Ma DK 78	74	47	6	2	14	143
Zusatzinformationen\DE-Wo DK 76	84	46	6	2	14	152
Zusatzinformationen\DE-Wo DK 88	0	0	0	1	0	1
Zusatzinformationen\DE-Wü DK 87	5	0	0	0	0	5
Zusatzinformationen\N-Gl DK 19	0	0	0	1	0	1
Zusatzinformationen\DE-Wo DK 80	11	1	0	1	0	13
Zusatzinformationen\DE-Wo DK 81	19	3	0	0	0	22
Zusatzinformationen\DE-Wo DK 82	5	0	0	0	0	5
Zusatzinformationen\DE-Wo DK 83	5	7	0	0	0	12
Zusatzinformationen\DE-Wo DK 84	0	0	4	4	0	8
Zusatzinformationen\DE-Wo DK 86	2	0	0	0	0	2
Zusatzinformationen\DE-Wü DK 85	22	9	5	0	1	37
Zusatzinformationen\DE-Wü DK 89	1	0	0	0	0	1
SUMME	1067	507	236	108	300	2218

(Eigene Darstellung)

Tabelle 61: Codings nach Dokumenten (Japan)

Japan MAXQDA Code-Matrix-Browser	Kategorie 1: Interne numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 2: Externe numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 3: Interne funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 4: Externe funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 5: Industrielle Beziehungen	SUMME
Fragebögen\JP-Kw_FB-IB_02_a	0	0	0	0	5	5
Fragebögen\JP-Kw_FB-IB_02_c	7	10	0	0	0	17
Fragebögen\JP-Kw_FB-FL_01_a	0	1	2	3	0	6
Fragebögen\JP-Kw_FB-FL_01_b	6	1	0	0	0	7
Fragebögen\JP-Kw_FB-FL_01_c	33	19	4	0	2	58
Interviews\JP-Kw_IP-FL_03	39	30	1	0	5	75
Interviews\JP-Kw_IP-IB_04	2	2	25	5	38	72
Mails\JP-Kw_ML_19	1	0	0	0	0	1
Mails\JP-Kw_ML_20	5	0	0	0	0	5
Mails\JP-Kw_ML_21	0	0	1	0	0	1
Mails\JP-Kw_ML_22	0	1	1	0	0	2
Mails\JP-Kw_ML_23	2	1	0	0	0	3
Mails\JP-Kw_ML_24	3	6	0	0	1	10
Tarifvertrag\JP-Kw_RW-TV_05	15	8	10	0	45	78
Tarifvertrag\JP-Kw_RW-TV_06	0	0	0	0	3	3
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_07	70	54	6	4	7	141
Zusatzinformationen\IN-GI_DK_17	5	0	0	0	0	5
Zusatzinformationen\IN-RG_DK_18	4	0	0	0	0	4
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_18	1	0	0	0	0	1
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_08	6	7	1	0	0	14
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_09	6	2	0	0	0	8
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_10	2	0	0	0	6	8
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_11	4	0	0	0	0	4
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_12	3	2	0	0	0	5
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_13	5	1	0	0	0	6
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_14	7	0	0	0	0	7
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_15	15	0	0	0	0	15
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_16	0	0	0	0	10	10
Zusatzinformationen\JP-Kw_DK_17	0	0	0	0	2	2
SUMME	241	145	51	12	124	573

(Eigene Darstellung)

Tabelle 62: Codings nach Dokumenten (USA)

USA MAXQDA Code-Matrix-Browser	Kategorie 1: Interne numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 2: Externe numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 3: Interne funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 4: Externe funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 5: Industrielle Beziehungen	SUMME
Fragebögen\US-CI_FB-IB_04_a	0	0	0	0	2	2
Fragebögen\US-CI_FB-IB_04_c	4	8	0	1	0	13
Fragebögen\US-Dt_FB-IB_06_a	0	0	0	0	2	2
Fragebögen\US-Dt_FB-IB_06_c	4	7	0	0	0	11
Fragebögen\US-Mt_FB-IB_05_a	0	0	0	0	2	2
Fragebögen\US-Mt_FB-IB_05_c	4	8	0	1	0	13
Fragebögen\US-CI_FB-FL_01_a	0	1	2	3	0	6
Fragebögen\US-CI_FB-FL_01_b	5	1	0	0	0	6
Fragebögen\US-CI_FB-FL_01_c	41	20	3	0	0	64
Fragebögen\US-Dt_FB-FL_03_a	0	1	1	3	0	5
Fragebögen\US-Dt_FB-FL_03_b	8	1	0	0	0	9
Fragebögen\US-Dt_FB-FL_03_c	34	17	0	0	0	51
Fragebögen\US-Mt_FB-FL_02_a	0	1	2	3	0	6
Fragebögen\US-Mt_FB-FL_02_b	7	1	0	0	0	8
Fragebögen\US-Mt_FB-FL_02_c	40	19	3	0	0	62
Interviews\US-Wü_IP-FL_07	39	22	1	4	6	72
Interviews\US-Wü_IP-IB_08	1	6	19	3	33	62
Mails\US-Dt_ML_28	0	2	0	0	0	2
Mails\US-Wü_ML_21	1	0	0	0	0	1
Mails\US-Wü_ML_22	2	1	0	0	1	4
Mails\US-Wü_ML_23	0	1	0	0	0	1
Mails\US-Wü_ML_24	1	1	0	0	0	2
Mails\US-Wü_ML_25	1	3	0	0	1	5
Mails\US-Dt_ML_26	1	2	0	0	1	4
Mails\US-Dt_ML_27	1	2	0	1	0	4
Tarifverträge\US-CI_RW-TV_09	50	49	50	7	49	205
Tarifverträge\US-Dt_RW-TV_11	40	66	77	22	69	274
Tarifverträge\US-Mt_RW-TV_10	22	15	33	8	24	102
Zusatzinformationen\US-CI_DK_12	52	54	6	2	9	123
Zusatzinformationen\US-Mt_DK_13	51	54	6	2	9	122
Zusatzinformationen\US-Dt_DK_14	47	58	7	2	9	123
Zusatzinformationen\IN-GI_DK_17	4	4	0	0	0	8
Zusatzinformationen\US-Wü_DK_15	2	4	0	0	10	16
Zusatzinformationen\US-Wü_DK_16	0	0	17	1	0	18
Zusatzinformationen\US-Wü_DK_17	0	0	10	4	0	14
Zusatzinformationen\US-Wü_DK_18	0	0	8	3	0	11
Zusatzinformationen\US-Wü_DK_19	0	0	6	1	0	7
Zusatzinformationen\US-Wü_DK_20	0	0	19	2	0	21
SUMME	462	429	270	73	227	1461

(Eigene Darstellung)



Tabelle 63: Codings nach Dokumenten (Mexiko)

Mexiko MAXQDA Code-Matrix-Browser	Kategorie 1: Interne numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 2: Externe numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 3: Interne funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 4: Externe funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 5: Industrielle Beziehungen	SUMME
Fragebögen\MX-SI_FB-IB_04_a	0	0	0	0	4	4
Fragebögen\MX-SI_FB-IB_04_b	0	0	0	0	1	1
Fragebögen\MX-SI_FB-IB_04_c	9	4	0	0	1	14
Fragebögen\MX-Sn_FB-IB_03_a	0	0	0	0	4	4
Fragebögen\MX-Sn_FB-IB_03_b	0	0	0	0	1	1
Fragebögen\MX-Sn_FB-IB_03_c	9	3	0	0	1	13
Fragebögen\MX-SI_FB-FL_02_a	0	1	2	3	0	6
Fragebögen\MX-SI_FB-FL_02_b	2	1	0	0	0	3
Fragebögen\MX-SI_FB-FL_02_c	35	20	2	0	0	57
Fragebögen\MX-Sn_FB-FL_01_a	0	1	2	3	0	6
Fragebögen\MX-Sn_FB-FL_01_b	2	1	0	0	0	3
Fragebögen\MX-Sn_FB-FL_01_c	36	21	2	0	0	59
Interviews\MX-SI_IP-FL_06	46	21	3	0	8	78
Interviews\MX-Sn_IP-FL_05	34	17	2	0	9	62
Interviews\MX-WÜ_IP-IB_07	1	0	27	5	31	64
Mails\MX-Sn_ML_25	3	0	0	0	0	3
Mails\MX-SI_ML_16	2	0	0	0	0	2
Mails\MX-SI_ML_17	1	0	0	0	0	1
Mails\MX-SI_ML_18	1	0	0	0	0	1
Mails\MX-SI_ML_19	1	0	0	0	0	1
Mails\MX-SI_ML_24	1	0	0	0	0	1
Mails\MX-Sn_ML_23	1	0	0	0	0	1
Mails\MX-WÜ_ML_15	1	0	0	0	0	1
Mails\MX-WÜ_ML_20	1	7	0	0	0	8
Mails\MX-WÜ_ML_21	0	0	0	0	3	3
Mails\MX-WÜ_ML_22	1	0	0	0	1	2
Tarifverträge\MX-SI_RW-TV_27	8	1	3	0	1	13
Tarifverträge\MX-Sn_RW-TV_26	7	0	2	0	1	10
Tarifverträge\MX-SI_RW-TV_09	17	9	4	0	16	46
Tarifverträge\MX-Sn_RW-TV_08	10	7	4	0	15	36
Zusatzinformationen\MX-SI_DK_11	76	52	7	2	7	144
Zusatzinformationen\MX-Sn_DK_10	62	56	7	2	8	135
Zusatzinformationen\IN-GI_DK_16	6	1	0	1	0	8
Zusatzinformationen\IN-GI_DK_17	2	0	0	0	0	2
Zusatzinformationen\MX-WÜ_DK_14	1	0	0	0	0	1
Zusatzinformationen\MX-SI_DK_13	5	0	0	0	0	5
Zusatzinformationen\MX-Sn_DK_12	10	2	0	0	0	12
SUMME	391	225	67	16	112	811

(Eigene Darstellung)

Tabelle 64: Codings nach Dokumenten (Türkei)

Türkei MAXQDA Code-Matrix-Browser	Kategorie 1: Interne numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 2: Externe numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 3: Interne funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 4: Externe funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 5: Industrielle Beziehungen	SUMME
Fragebögen\TR-Ak_FB-IB-02_a	0	0	0	0	4	4
Fragebögen\TR-Ak_FB-IB-02_c	10	12	0	0	0	22
Fragebögen\TR-Ak_FB-FL_01_a	1	1	2	3	0	7
Fragebögen\TR-Ak_FB-FL_01_b	10	1	0	0	0	11
Fragebögen\TR-Ak_FB-FL_01_c	39	21	4	0	0	64
Interviews\TR-Ak_IP-FL_03	36	15	2	1	6	60
Interviews\TR-Ak_IP-IB_04	9	0	32	4	55	100
Mails\TR-Ak_ML_08	3	2	0	0	1	6
Mails\TR-Ak_ML_09	0	3	0	0	0	3
Mails\TR-Ak_ML_10	0	2	0	0	0	2
Mails\TR-Ak_ML_11	0	2	0	0	0	2
Mails\TR-Ak_ML_12	4	3	3	0	0	10
Mails\TR-Ak_ML_13	6	0	0	0	0	6
Mails\TR-Ak_ML_14	1	0	0	0	0	1
Mails\TR-Ak_ML_15	1	0	1	0	10	12
Mails\TR-Ak_ML_16	0	1	0	0	1	2
Mails\TR-Ak_ML_17	0	0	0	0	1	1
Mails\TR-Ak_ML_18	0	1	0	0	0	1
Mails\TR-Ak_ML_19	0	1	0	0	4	5
Mails\TR-Ak_ML_20	2	1	0	0	0	3
Mails\TR-Ak_ML_21	4	7	1	0	1	13
Tarifvertrag\TR-Ak_RW-TV_05	11	23	17	1	32	84
Zusatzinformationen\TR-Ak_DK_06	67	42	4	2	6	121
Zusatzinformationen\IN-GI_DK_19	0	0	0	1	0	1
Zusatzinformationen\TR-Ak_DK_07	17	12	1	1	0	31
SUMME	221	150	67	13	121	572

(Eigene Darstellung)

Tabelle 65: Codings nach Dokumenten (Indien)

Indien MAXQDA Code-Matrix-Browser	Kategorie 1: Interne numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 2: Externe numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 3: Interne funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 4: Externe funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 5: Industrielle Beziehungen	SUMME
Fragebögen\ID-Ch_FB-IB_02_a	0	2	0	0	3	5
Fragebögen\ID-Ch_FB-IB_02_b	1	2	0	0	0	3
Fragebögen\ID-Ch_FB-IB_02_c	7	18	0	0	0	25
Fragebögen\ID-Ch_FB-FL_01_a	0	1	2	4	0	7
Fragebögen\ID-Ch_FB-FL_01_b	6	2	0	0	0	8
Fragebögen\ID-Ch_FB-FL_01_c	38	21	2	0	0	61
Interviews\ID-Ch_IP-FL_03	31	29	4	2	1	67
Interviews\ID-Ch_IP-IB_04	5	2	20	2	23	52
Regelwerke\ID-Ch_RW-BV_24	9	0	1	0	0	10
Mails\ID-Ch_ML_27	0	0	0	0	3	3
Mails\ID-Ch_ML_25	0	1	0	0	0	1
Mails\ID-Ch_ML_26	0	1	0	0	1	2
Mails\ID-Ch_ML_09	0	1	0	0	0	1
Mails\ID-Ch_ML_10	1	2	2	0	0	5
Mails\ID-Ch_ML_11	0	2	0	0	0	2
Mails\ID-Ch_ML_12	1	1	0	0	0	2
Mails\ID-Ch_ML_13	0	0	0	0	2	2
Mails\ID-Ch_ML_14	0	0	0	0	3	3
Mails\ID-Ch_ML_15	6	4	1	0	0	11
Mails\ID-Ch_ML_16	4	1	1	0	0	6
Mails\ID-Ch_ML_17	0	3	0	1	0	4
Mails\ID-Ch_ML_18	0	1	0	0	0	1
Mails\ID-Ch_ML_19	0	0	0	0	1	1
Mails\ID-Ch_ML_20	3	0	0	0	0	3
Mails\ID-Ch_ML_21	2	2	1	0	0	5
Mails\ID-Ch_ML_22	0	2	0	0	0	2
Mails\ID-Ch_ML_23	0	1	1	0	0	2
Zusatzinformationen\ID-Ch_DK_05	50	63	7	6	7	133
Zusatzinformationen\IN-GI_DK_16	6	2	0	1	0	9
Zusatzinformationen\IN-GI_DK_17	6	2	0	0	0	8
Zusatzinformationen\ID-Ch_DK_06	7	8	2	0	1	18
Zusatzinformationen\ID-Ch_DK_07	0	0	0	0	1	1
Zusatzinformationen\ID-Ch_DK_08	0	0	1	0	16	17
SUMME	183	174	45	16	62	480

(Eigene Darstellung)

Tabelle 66: Codings nach Dokumenten (Brasilien)

Brasilien MAXQDA Code-Matrix-Browser	Kategorie 1: Interne numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 2: Externe numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 3: Interne funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 4: Externe funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 5: Industrielle Beziehungen	SUMME
Fragebögen\BR-Jf_FB-IB-04_a	0	0	0	0	7	7
Fragebögen\BR-Jf_FB-IB-04_b	1	8	0	0	17	26
Fragebögen\BR-Jf_FB-IB-04_c	11	10	0	0	0	21
Fragebögen\BR-Sb_FB-IB_03_a	0	0	0	0	7	7
Fragebögen\BR-Sb_FB-IB_03_b	2	8	0	0	17	27
Fragebögen\BR-Sb_FB-IB_03_c	11	10	0	0	0	21
Fragebögen\BR-Jf_FB-FL_02_a	0	1	1	2	0	4
Fragebögen\BR-Jf_FB-FL_02_b	5	1	0	0	0	6
Fragebögen\BR-Jf_FB-FL_02_c	38	19	2	0	1	60
Fragebögen\BR-Sb_FB-FL_01_a	0	1	1	3	0	5
Fragebögen\BR-Sb_FB-FL_01_b	7	1	0	0	0	8
Fragebögen\BR-Sb_FB-FL_01_c	44	19	2	0	2	67
Interviews\BR-Wü_IP-IB_06	7	1	26	5	78	117
Interviews\BR-Wü_IP-FL_05	41	22	0	0	9	72
Mails\BR-Sb_ML_17	3	3	0	0	1	7
Mails\BR-Sb_ML_18	4	0	0	0	0	4
Mails\BR-Sb_ML_19	3	0	0	0	1	4
Mails\BR-Wü_ML_16	0	8	0	0	0	8
Mails\BR-Wü_ML_20	0	0	0	0	3	3
Mails\BR-Wü_ML_21	2	3	0	0	0	5
Mails\BR-Wü_ML_22	3	1	0	0	0	4
Mails\BR-Wü_ML_23	8	0	0	0	0	8
Tarifverträge\BR-Sb_RW-TV_25	0	0	0	0	22	22
Tarifverträge\BR-Sb_RW-TV_24	0	18	4	0	2	24
Tarifverträge\BR-Jf_RW-TV_10	3	5	3	0	4	15
Tarifverträge\BR-Jf_RW-TV_11	17	0	0	0	1	18
Tarifverträge\BR-Sb_RW-TV_07	10	12	5	2	11	40
Tarifverträge\BR-Sb_RW-TV_08	39	0	0	0	0	39
Tarifverträge\BR-Sb_RW-TV_09	20	0	0	0	2	22
Zusatzinformationen\BR-Jf_DK_13	56	47	4	2	6	115
Zusatzinformationen\BR-Sb_DK_12	76	47	6	2	8	139
Zusatzinformationen\IN-GI_DK_17	3	2	0	0	0	5
Zusatzinformationen\IN-GI_DK_19	0	0	0	1	0	1
Zusatzinformationen\IN-Rg_DK_18	4	2	0	0	0	6
Zusatzinformationen\BR-Sb_DK_15	32	30	0	3	0	65
Zusatzinformationen\BR-Wü_DK_14	0	2	1	0	0	3
SUMME	450	281	55	20	199	1005

(Eigene Darstellung)

Tabelle 67: Codings nach Dokumenten (Kontextübergreifend)

Kontextübergreifend MAXQDA Code-Matrix-Browser	Kategorie 1: Interne numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 2: Externe numerische Unternehmensflexibilität	Kategorie 3: Interne funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 4: Externe funktionale Unternehmensflexibilität	Kategorie 5: Industrielle Beziehungen	SUMME
Regelwerke international\IN-GI_RW-KBV_01	0	0	0	0	2	2
Regelwerke international\IN-GI_RW-KBV_02	0	0	0	0	9	9
Regelwerke international\IN-GI_RW-KBV_04	0	0	0	0	17	17
Regelwerke international\IN-GI_RW-KBV_05	0	0	0	0	3	3
Regelwerke international\IN-GI_RW-KBV_06	0	0	0	0	4	4
Regelwerke international\IN-GI_RW-KBV_07	0	0	0	3	6	9
Regelwerke international\IN-GI_RW-KBV_08	0	0	0	15	6	21
Regelwerke international\IN-Rg_RW-KBV_03	0	0	0	0	14	14
TOS\IN-GI_DK_20	0	0	0	40	0	40
TOS\IN-GI_DK_21	0	0	0	2	0	2
TOS\IN-GI_DK_22	0	0	0	10	0	10
Überblick Daimler Trucks\IN-GI_DK_13	0	0	0	23	0	23
Überblick Daimler Trucks\IN-GI_DK_14	0	0	0	41	0	41
Überblick Daimler Trucks\IN-GI_DK_15	0	0	0	6	0	6
Unternehmensüberblick\IN-GI_DK_09	0	0	0	17	2	19
Unternehmensüberblick\IN-GI_DK_10	0	0	0	20	3	23
Unternehmensüberblick\IN-GI_DK_11	0	0	0	5	0	5
Unternehmensüberblick\IN-GI_DK_12	0	1	0	6	0	7
SUMME	0	1	0	188	66	255

(Eigene Darstellung)



---

## Eidesstattliche Erklärung – Teil 1

gemäß §12, Abs. 7 der Promotionsordnung des Fachbereichs 6: Kultur- und Sozialwissenschaften der Universität Koblenz-Landau, in der Fassung vom 01. September 2014

Ich versichere hiermit, dass ich die als Dissertation vorgelegte Abhandlung in keinem anderen Verfahren zur Erlangung des Doktorgrades oder als Prüfungsarbeit für eine akademische oder staatliche Prüfung eingereicht habe.

Ich versichere weiterführend, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen sowie bildliche Darstellungen der benutzten Werke habe ich als solche vollständig kenntlich gemacht.

**Esslingen am Neckar, 15.07.2017**

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'C' followed by several horizontal strokes.

Unterschrift



---

## Eidesstattliche Erklärung – Teil 2

gemäß §12, Abs. 10 der Promotionsordnung des Fachbereichs 6: Kultur- und Sozialwissenschaften der Universität Koblenz-Landau, in der Fassung vom 01. September 2014

Ich erkläre hiermit, dass die Gelegenheit zum vorliegenden Promotionsverfahren nicht kommerziell vermittelt wurde.

Weiterhin versichere ich, dass ich insbesondere keine Organisation eingeschaltet habe, die gegen Entgelt Betreuer und Betreuerinnen für die Anfertigung von Dissertationen sucht oder die mir als Doktorand obliegenden Pflichten hinsichtlich der Prüfungsleistungen ganz oder teilweise erledigt hat.

**Esslingen am Neckar, 15.07.2017**

Ort, Datum



Unterschrift





---

## Lebenslauf des Autors

### Persönliche Daten

#### Sven Ochsenreither

Diplom-Sozialwissenschaftler

Geburtsdatum und -ort: 04.04.1986 in Karlsruhe

Staatsangehörigkeit: Deutsch



### Berufserfahrung

Seit 01/2017

#### Daimler AG, Konzernzentrale Stuttgart-Untertürkheim

**Arbeitspolitiker** im Team Personalpolitik & Betriebsratsbeziehungen

**Schwerpunkte:**

- Mitgestaltung kooperativer lokaler Betriebsratsbeziehungen
- Ansprechpartner HR bei Fragen zur Einhaltung und Auslegung von Arbeitsgesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen
- Gestaltung und Verhandlung betrieblicher Regelungen
- Koordination Themenmanagement zwischen Betriebsrat und HR
- Schwerpunktbereiche Arbeitszeit und Arbeitnehmerüberlassung

07/2014 – 12/2016

#### Daimler AG, Mercedes-Benz Werk Wörth am Rhein

**Doktorand** im Team Arbeitspolitik

**Schwerpunkte:**

- Konzeption und Umsetzung der Initiative „Management of Cycle“
- Aufbau eines internationalen arbeitspolitischen Netzwerks in 7 Ländern: Deutschland, Türkei, Brasilien, USA, Mexiko, Japan, Indien
- Vergleich internationaler Arbeitszeit- und Personalflexibilität
- Vergleich arbeitspolitischer Strukturen und Steuerungsmechanismen
- Aktive Mitgestaltung bei standortübergreifenden Projekten zu Arbeitnehmerüberlassung und Arbeitsorganisation
- Vereinbarung von lokalen Arbeits- und Betriebszeitregelungen
- Streikkoordination und Berichterstattung in den Tarifrunden 2015/6
- Betreuung einer Masterthesis

07/2013 – 06/2014

#### Bundesagentur für Arbeit, Landau in der Pfalz

**Arbeitsvermittler mit Beratungsaufgaben** (arbeitgeberorientiert)

Projektteam SPT (Service de Placement Transfrontalier)

**Schwerpunkte:**

- Aufbau Kooperationsmodell mit der französischen Pôle Emploi
- Arbeitsmarktberatung und individuelles Coaching der franz. Bewerber
- Bewerbungstrainings und Erstellung von Bewerbungsunterlagen
- Aktive Kontaktherstellung zwischen Bewerbern und Arbeitgebern
- Akquisition offener Stellen und Betreuung von Arbeitgebern
- Vorbereitung und Durchführung deutsch-französischer Jobmessen

## Berufserfahrung

01/2013 – 07/2013	<p><b>Hays AG, Mannheim</b>  <b>Account Manager</b> im Bereich IT Contracting Business  <b>Schwerpunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betreuung eigener Kundenstammes und Beziehungsmanagement</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit Fach- und Personalabteilungen der Kunden</li> <li>▪ Betreuung der eingesetzten Spezialisten während der Projektdauer</li> <li>▪ Außendienst bei Kundenunternehmen vor Ort</li> <li>▪ Akquirieren offener Positionen bei Bestands- und Neukunden</li> <li>▪ Durchführung des gesamten Rekrutierungs- und Besetzungsprozesses</li> <li>▪ Vertragsverhandlungen auf Kunden- und Kandidatenseite</li> </ul>
08/2012 – 02/2013	<p><b>Suchan + Partner Unternehmensberatung, Freiburg im Breisgau</b>  <b>Freier Mitarbeiter</b> zur Evaluation eines Change-Prozesses  <b>Schwerpunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung von Informationsunterlagen und Fragebogen</li> <li>▪ Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse</li> <li>▪ Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen</li> </ul>
04/2012 – 09/2012	<p><b>Daimler AG, Mercedes-Benz Werk Wörth am Rhein</b>  <b>Werkstudent</b> im Bereich Truck Operating System (TOS)  <b>Schwerpunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtverantwortung für die Evaluation „PUR 2012“</li> <li>▪ Planung, Organisation und Durchführung des Evaluationsprozesses</li> <li>▪ Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse</li> <li>▪ Präsentation in Fach- und Führungsgremien</li> <li>▪ Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen</li> </ul>
09/2011 – 10/2011	<p><b>AVISO e.V. Studentische Unternehmensberatung, Landau i. d. Pfalz</b>  <b>Statistischer Experte</b> im Projekt „Mensaumfrage 2011“  <b>Schwerpunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswertung und Darstellung der Evaluationsergebnisse</li> <li>▪ Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen</li> </ul>
03/2011 – 09/2011	<p><b>Daimler AG, Mercedes-Benz Werk Wörth am Rhein</b>  <b>Diplomand</b> im Bereich Change Support &amp; Project Coaching  <b>Schwerpunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzeptentwicklung für die Evaluation im Projekt „PUR“</li> <li>▪ Planung, Organisation und Durchführung des Evaluationsprozesses</li> <li>▪ Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse</li> <li>▪ Konzeptentwicklung und Moderation von Projektworkshops</li> <li>▪ Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen</li> </ul>
09/2010 – 03/2011	<p><b>Daimler AG, Mercedes-Benz Werk Wörth am Rhein</b>  <b>Praktikant</b> im Bereich Change Support &amp; Project Coaching  <b>Schwerpunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vor- und Nachbereitung sowie Moderation von Workshops</li> <li>▪ Veranstaltungsmanagement</li> </ul>

---

## Studium

06/2014 – 08/2017	<b>Universität Koblenz-Landau, Campus Landau</b> <b>Promotionsstudium</b> Promotionsfach: Sozialwissenschaften Schwerpunkt: Wirtschaftswissenschaft Abschluss: Doktor der Staatswissenschaften (Dr. rer. pol.) (summa cum laude) <b>Titel der Dissertation:</b> Unternehmensflexibilität: Arbeitspolitische Gestaltungsmuster und Steuerungsmechanismen vor dem Hintergrund divergenter institutioneller Systeme im internationalen Vergleich – Eine Fallstudie innerhalb des Daimler-Konzerns
10/2006 – 09/2012	<b>Universität Koblenz-Landau, Campus Landau</b> <b>Studium der Diplom-Sozialwissenschaften</b> Abschluss: Diplom-Sozialwissenschaftler (1,5) <b>Titel der Diplomarbeit:</b> Einführung neuer Arbeitsstrukturen im Produktionsprozess Mercedes-Benz Trucks Wörth – Evaluation der Umsetzung <b>Studienschwerpunkte:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wirtschaftswissenschaften &amp; Soziologie</li></ul> <b>Berufsbezogene Qualifikationsprofile:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Arbeit, Organisation und Management</li><li>▪ Internationalisierung und kulturelle Pluralität</li></ul>

## Schulausbildung

07/1996 – 03/2005	<b>Pamina Gymnasium, Schulzentrum Herxheim</b> Abschluss: Allgemeine Hochschulreife (2,0)
-------------------	--

## Fähigkeiten und Kenntnisse

<b>Sprachen:</b>	Deutsch Englisch Französisch Spanisch	(Muttersprache) (Fließend in Wort & Schrift) (Erweiterte Kenntnisse) (Grundkenntnisse)
------------------	--	---

**Esslingen am Neckar, 15.07.2017**

Ort, Datum



Unterschrift