

Title: **Plurale Netzwerkorganisation und Krisenresilienz: Eine arbeitspolitische Längsschnittuntersuchung (nicht) mitbestimmter Netzwerkbildung** 

Author(s): Carsten Wirth, Jörg Sydow, Markus Helfen

Document type: Postprint

Terms of Use: Copyright applies. A non-exclusive, non-transferable and limited right to use is granted. This document is intended solely for personal, non-commercial use.

Citation:

"Carsten Wirth, Jörg Sydow, Markus Helfen, 2023, Industrielle Beziehungen, Jg.30, Heft 1/2023, 11 – 39 ; <https://doi.org/10.5771/0943-2779-2023-1-11>"
Archiviert unter: <http://dx.doi.org/10.17169/refubium-44293>

Plurale Netzwerkorganisation und Krisenresilienz: Eine arbeitspolitische Längsschnittuntersuchung (nicht) mitbestimmter Netzwerkbildung

Carsten Wirth
Hochschule Darmstadt
Fachbereich Gesellschaftswissenschaften
Haardtring 100
D-64295 Darmstadt
+49 6151 16 37970
E-Mail: carsten.wirth@h-da.de

Jörg Sydow
Freie Universität Berlin
Management-Department
Garystr. 21
D-14195 Berlin
Telefon
+49 30 838 53782
E-Mail: joerg.sydow@fu-berlin.de

Markus Helfen
Hertie School
Alexanderstraße 3
D-10178 Berlin
Telefon
+49 30 259219 – 421
E-Mail: m.helfen@hertie-school.org

Plurale Netzwerkorganisation und Krisenresilienz: Eine arbeitspolitische Längsschnittuntersuchung (nicht) mitbestimmter Netzwerkbildung

Abstract

Schon in normalen Zeiten stellen plurale Netzwerkorganisationen eine Herausforderung für die Akteure und die Institutionen der Arbeitsbeziehungen dar. Aber wie sieht dies in Krisenzeiten aus? Zum einen sprechen Argumente dafür, dass plurale Netzwerkorganisation und Mitbestimmung sich gerade in Krisensituation gegenseitig stützen, da sie im Zusammenspiel zu einer höheren Resilienz der Koordination ökonomischer Aktivitäten beitragen können. Zum anderen sprechen auch Argumente gegen ein komplementäres Verhältnis von Netzwerkorganisation und Mitbestimmung, insbesondere wenn es an einer netzwerkbezogenen Arbeitspolitik mangelt, welche die Netzwerkbildung begleitet. In unserer strukturationstheoretisch informierten qualitativen Längsschnittstudie eines Logistikdienstleisters über einen Zeitraum von 30 Jahren zeigen wir, dass sich zunächst Praktiken einer mitbestimmten Netzwerkbildung entwickeln, die eine Integration der einzelnen Netzwerkeinheiten unterstützen. Insbesondere durch konfliktorientierte Praktiken des Managements, welche die (über-) betriebliche Interessenvertretung schwächen, spalten und delegitimieren, wird die Integration jedoch durch eine Fragmentierung abgelöst. Hierbei verkehren sich integrative Praktiken der Interessenvertretung in die Bildung von arbeitspolitischen Parallelwelten. Es zeigt sich, dass die Anpassungslasten in der arbeitspolitisch fragmentierten Netzwerkorganisation nach dem Grad der Vulnerabilität der Beschäftigtengruppen in den Netzwerkeinheiten verteilt werden. Damit verringert sich aber auch die Krisenresilienz der pluralen Netzwerkorganisation. Vor diesem Hintergrund wird der Interessenvertretung empfohlen, aus einer Position der Stärke heraus auf das Verhältnis von Konflikt und Kooperation zu reflektieren, wenn das Management seine Praktiken ändert.

Schlagworte: plurale Netzwerkorganisation, Strukturationstheorie, qualitative Längsschnittstudie, netzwerkbezogene Arbeitspolitik, Fragmentierung

JEL-Codes: J30, J50, J52, J53, L23, L24, M12

Abstract

Plural Network Organisation and Crisis Resilience: A Longitudinal Study of Labour Politics of (Non) Co-determined Network Formation

Even in normal times, plural network organisations constitute a challenge for the actors and the institutions of industrial relations. But how does this play out in times of a crisis? On the one hand, there are arguments in favour of plural network organisation and co-determination being mutually supportive, especially in a crisis situation, as they can contribute to a higher resilience of the coordination of economic activities. On the other hand, there are also arguments against a complementary relationship between network organization and co-determination, especially if there is a lack of a network-related labour politics that accompanies network formation. In our qualitative

longitudinal study of a logistics service provider over a period of 30 years, informed by structuration theory, we show that practices of co-determined network formation were initially developed to support integration of the networked firms. Particularly through conflict-oriented practices of management, which weaken, divide and de-legitimize the representation of interests in the firm and in the industry, integration was replaced by fragmentation. Integrative practices of interest representation turned into the formation of parallel worlds of labour politics. The burden of adjustment in and of the network organisation became increasingly fragmented. In consequence, the adjustments differed according to the vulnerability of the groups of employees. However, this also reduces the crisis resilience of the plural network organisation itself. Against this background, it is recommended to reflect on the relationship between conflict and cooperation in labour relations from a position of strength, when management changes its practices.

Keywords: plural network organisations, structuration theory, qualitative longitudinal study, network-related labour politics, fragmentation

JEL-Codes: J30, J50, J52, J53, L23, L24, M12

1. Einleitung

In diesem Beitrag wollen wir der Frage nachgehen, inwieweit die (betriebliche) Interessenvertretung auf die arbeitspolitischen Herausforderungen einer „pluralen Netzwerkorganisation“ (Sydow & Helfen, 2017) mit einer netzwerkbezogenen Interessenvertretung reagieren kann. Zugleich betrachten wir, nicht zuletzt im Zusammenhang der Corona-Pandemie, was eine netzwerkbezogene Interessenvertretung für die Krisenresilienz dieser Koordinationsform ökonomischer Aktivitäten bedeutet. Als Koordinationsform wirtschaftlicher Aktivitäten und Austauschbeziehung basiert die plurale Netzwerkorganisation vor allem auf der (mehr oder minder) reflexiven Kombination von relativ dauerhaften netzwerkartigen, d.h. eher kooperativen als kompetitiven Beziehungen zwischen Organisationen, die zugleich zu anderen Organisationen auch marktliche, d.h. im Wesentlichen preisorientiert gesteuerte Geschäftsbeziehungen unterhalten, und auch in hierarchische Beziehungen eingebettet sind. In Letzteren beruht die Koordination in letzter Konsequenz – in einer Unternehmung bzw. in einem Konzern – auf Weisungen (Windeler 2001; Sydow & Möllering, 2015). Auf diese Weise werden Preisvorteile mit der Erfahrung aus wiederholter, mehr oder weniger enger Zusammenarbeit und dem Durchgriff bei hierarchischer Abstimmung kombiniert, um strategische Wettbewerbsvorteile zu erreichen (Pedell & Pflüger, 2011). Eine derartige plurale Netzwerkorganisation setzt mithin interorganisational verteilte Arbeitsprozesse voraus bzw. erschafft diese. Sie mündet nicht selten – wenn diese Organisationen in einer räumlichen Einheit agglomerieren – in „fissured workplaces“ (Weil, 2014) und „fragmentierten“ Arbeitsbeziehungen (Grimshaw et al., 2022). Den für die Arbeitenden negativen Konsequenzen könnte eine netzwerkbezogene Arbeitspolitik vorbeugen bzw. diese abmildern (Benassi & Dorigatti, 2020; Hertwig & Wirth, 2021).

Bislang ist allerdings noch wenig explizit zum Verhältnis zwischen pluraler Netzwerkorganisation und Interessenvertretung einerseits, und dem Zusammenhang zwischen netzwerkbezogener Interessenvertretung und wirtschaftlicher Krise bzw. der Krisenresilienz von Netzwerken andererseits geforscht worden. Als Krise wollen wir, anknüpfend an den griechischen Begriff der *krisis*, den Wendepunkt bzw. zentrale Entscheidungen im Zuge einer Entwicklung begreifen, in der von einer etablierten Praktik in der Regel ungeplant abgewichen werden muss (z.B. Pauchant & Mitroff, 1992). Mit einer Krise geht im Extremfall eine Existenzbedrohung für ein soziales System – hier eines Netzwerks der Dienstleistungsproduktion – einher. Insbesondere steht im Krisenfall in Frage, ob die in Raum und Zeit koordinierten sozialen Beziehungen und Interaktionen zwischen den Akteuren (Giddens, 1984) aufrechterhalten werden können – wenn auch in veränderter Form – oder dauerhaft unterbrochen werden. Im Netzwerkzusammenhang kann in der Regel nach der Krisenbetroffenheit der Akteure (z.B. gesamtes Netzwerk, einzelne Unternehmungen, strategische Geschäftseinheiten (SGEs)), nach den Gründen bzw. Auslösern der Krise (z.B. intern durch neue Akteure oder extern wie z.B. durch die Corona-Pandemie), nach ihrem Gegenstand der Krise (z.B. Legitimität, Finanzen), nach ihrem Grad (z.B. begrenzt versus allumfassend) und nach ihrer Dauer (z.B. lang versus kurz) differenziert werden. Krisenresilienz bedeutet dann zunächst die Beibehaltung von Handlungsfähigkeit im Angesicht einer krisenhaften und damit ggf. existenzbedrohenden Entwicklung, sei es durch Robustheit und Persistenz oder durch die Fähigkeit zur Transformation (DesJardine, Bansal, & Yang, 2019; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011; Clément & Rivera, 2017).

Die plurale Netzwerkorganisation kann zur Krisenresilienz beitragen. Die für sie charakteristische, simultane Mischung von netzwerkartiger, marktlicher und hierarchischer Koordination erzeugt durch numerische sowie funktionale Flexibilität (Atkinson, 1984) eine initiale Robustheit, vor allem für die in solches Netzwerk führende fokale Unternehmung. Die plurale Netzwerkorganisation kann vor

allem interorganisationale Flexibilitätspotenziale mobilisieren, die sowohl einer schnellen Krisenreaktion als auch einer Wiederherstellung des Status quo nach einer Krise zugutekommt. Zudem kann sie – zumindest bei entsprechender Ausgestaltung (vgl. Sydow, 1992, 110ff.) – eine strategische Flexibilität generieren, mit der eine transformative Anpassung an Veränderungen in der Netzwerk- und Unternehmungsumwelt gelingen kann. Umgekehrt kann eine plurale Netzwerkorganisation aber auch dysfunktional für die Krisenresilienz von Wertschöpfungsprozessen sein, beispielsweise wenn Krisen wie die Corona-Pandemie (bspw. Gereffi et al., 2022, für Medizinprodukte) mit einem radikalen Personalabbau beantwortet werden, der nicht nur organisationsinterne, sondern auch netzwerkweite Reaktionsfähigkeiten vernichtet, die Konfliktbearbeitung bei eingeleiteten Anpassungsmaßnahmen vernachlässigt oder die Einzelorganisationen im Netzwerk unkoordiniert mit ad hoc-Maßnahmen reagieren, die wegen unsicherer Planungen entweder ganz oder partiell scheitern.

An dieser Stelle kommt die Arbeitspolitik ins Spiel, sofern (kollektive) Akteure wie Betriebsräte, Gewerkschaften und Belegschaften auf unterschiedliche Weise in die Krisenbewältigung des Netzwerks eingebunden sind bzw. auf diese Einfluss nehmen. Die plurale Netzwerkorganisation ist dabei aus arbeitspolitischer Perspektive ein durchaus zweischneidiges Schwert. Beispielsweise erscheint eine kollaborative und koordinierte Krisenreaktion von Management und Interessenvertretung im Sinne einer Aufrechterhaltung der gesamten pluralen Netzwerkorganisation gefährdet, wenn zuvor in Übersteigerung numerischer Flexibilisierung einzelne Belegschaften in einer Art Teilamputation des Netzwerks exkludiert wurden, um die Kerne des Gesamtnetzwerks vermeintlich zu schützen. Wird die plurale Netzwerkorganisation auf diese Weise als Vehikel genutzt, um die Anpassungslasten von (potenziellen) Krisen bloß an bestimmte Gruppen von Unternehmungen und damit Arbeitenden im interorganisationalen Beziehungszusammenhang zu verschieben, kann es – auch als unintendierte Nebenwirkung – zu einer Verminderung der Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit des Gesamtnetzwerks im (tatsächlichen) Krisenfall kommen. Dies zeigt sich beispielsweise im Kontext der Corona-Pandemie und ihrer allmählichen Überwindung in verschiedenen Wirtschaftszweigen deutlich; etwa überall dort, wo ein geschrumpftes Arbeitskräftereservoir – Stichwort Arbeits- und Fachkräftemangel – die Überwindung einer krisenbedingten Geschäftslage erschwert und verlangsamt.

Vor diesem Hintergrund greifen wir einen Fall eines pluralen, von einer Logistikunternehmung strategisch geführten Dienstleistungsnetzwerks auf, um den Zusammenhang zwischen Krisenresilienz der pluralen Netzwerkorganisation und einer netzwerkbezogenen Arbeitspolitik genauer zu untersuchen. Dieser Fall erlaubt es uns, die Entwicklung der Interessenvertretungspraktiken über einen Zeitraum von fast drei Jahrzehnten zu analysieren und bietet damit einen einzigartigen Einblick in die Entwicklung von industriellen Beziehungen und Personal- bzw. Beschäftigungspolitiken im Netzwerk dieser Unternehmung. Für die Fallaufarbeitung und -analyse nutzen wir eine strukturationstheoretisch informierte Perspektive auf die Praxis der Arbeitsbeziehungen (Giddens, 1984; Windeler & Sydow, 2001; Wirth, 2014). Sie erlaubt neben der Analyse der betrieblichen und Branchenperspektive auch einen besonderen Fokus auf die Praktiken der Akteure in Zeiten einer zunehmend pluraleren Netzwerkorganisation. Im rekursiven Zusammenspiel des Handelns der Akteure unter Bezug auf Strukturen ermöglicht diese Perspektive eine Prozessanalyse (der Reproduktion oder der Transformation) in der Krise.

Wir zeigen in diesem Beitrag, dass die plurale Netzwerkorganisation in einem inkrementalen Prozess nicht nur die Interessenvertretung des Logistikdienstleisters in eine Krise stürzt, sondern auch

Beschäftigtengruppen von guter Arbeit exkludiert, die soziale Ungleichheit durch Managementhandeln verschärft und jenseits der Inseln stabiler Arbeitsbeziehungen die Arbeitsbeziehungen im Gesamtnetzwerk transformiert. Parallel dazu büßt die plurale Netzwerkorganisation an Krisenresilienz ein, weil ein abgestimmtes interorganisationales Handeln in Bezug auf Arbeit schwieriger wird. Im Folgenden skizzieren wir zunächst unsere theoretischen Grundlagen und die Methodologie. Sodann gehen wir auf die empirischen Befunde unserer Langzeitstudie ein. Diese Befunde diskutieren wir im Lichte der Ergebnisse anderer Studien und ziehen aus diesen Ergebnissen Schlussfolgerungen.

2. Strukturationstheorie und industrielle Beziehungen: Soziale Praktiken von Management und Interessenvertretung im Fokus

Mit einer strukturationstheoretischen Perspektive auf soziale Praktiken wird der Versuch unternommen, den Gegensatz zwischen strukturalistischen und interaktionistischen Ansätzen aufzulösen, indem eine Perspektive eingenommen wird, die strukturellen Bedingungen (wie Verwertungszwänge oder Anforderungen der Kapitalgeber) genauso Rechnung trägt wie den Fähigkeiten der individuellen und korporativen Akteure (anders) zu handeln. Diese Dualität von Handlung und Struktur (Giddens, 1984) ermöglicht es, Strukturen als Bedingung und Folge des Handelns zu verstehen, d.h. Strukturen setzen dem Handeln einen Rahmen, werden aber zugleich durch Handeln reproduziert und transformiert (mit Blick auf industrielle Beziehungen Windeler & Sydow, 2001; Wirth, 2014).

Strukturen sind dabei zum einen Regeln der Signifikation und Legitimation, zum anderen Ressourcen der Domination bzw. Herrschaftsausübung und -sicherung. Regeln der Signifikation geben vor, wie man etwas bezeichnet und Bedeutung zuweist. Regeln der Legitimation beinhalten, was als legitimes Handeln angesehen wird. Ressourcen der Domination zeigen den Akteuren auf, wie man seine allokativen (z.B. Rechnerkapazität) und autoritativen Ressourcen (z.B. seine Anweisungsbefugnis) einsetzt. Auf der Handlungsebene korrespondieren mit den Strukturen Kommunikation, Machtausübung und Sanktionierung und werden mittels Modalitäten wie interpretativer Schemata, Machtmittel und Normen situativ vermittelt. Indem sich die Akteure in ihrem Handeln auf die Regeln und Ressourcen im jeweiligen sozialen System – in der Organisation, im interorganisationalen Netzwerk oder im organisationalen Feld – beziehen, entstehen im Ergebnis soziale Praktiken, d.h. wiederkehrende Handlungsmuster, mit denen das jeweilige soziale System entweder reproduziert oder aber transformiert wird. In diesem Prozess beziehen sich Akteure auf die Regeln und Ressourcen in sozialen Systemen, wobei auch gesellschaftsweite oder supranationale Institutionen von Bedeutung sind. Und indem sich die Akteure auch auf diese beziehen, reproduzieren oder verändern sie diese (Windeler, 2001; Sydow & Wirth, 2014).

Akteure werden als grundsätzlich "knowledgeable" (Giddens, 1984) angesehen, d.h. mit Wissen über Handlungsbedingungen und -alternativen ausgestattet und in der Lage, dieses Wissen im Handeln auch praktisch zu nutzen. Dazu beobachten individuelle wie kollektive Akteure (z.B. Organisationen) die Bedingungen und die Kontexte sowie die Ergebnisse ihres Handelns, werten die so gewonnenen Informationen aus und bringen diese in ihrem zukünftigen Handlungssequenzen in Anschlag. In Folge dessen sind diese Akteure lernfähig, können neue Sicht- und Legitimationsweisen sowie Ressourcenverwendungen entwickeln, gerade auch in ihrem Zusammenspiel, und so soziale Praktiken verändern. Gleichwohl tun sie dies vor dem Hintergrund immer auch unerkannter Handlungs-

bedingungen und unbeabsichtigter Handlungsfolgen, wobei Erstere auch das Ergebnis unbeabsichtigter Handlungsfolgen sein können (Giddens, 1984).

Die in einer pluralen Netzwerkorganisation bestehenden sozialen Praktiken der Interessenvertretung unterscheiden sich, aus strukturationstheoretischer Perspektive nicht unerwartet, trotz einheitlicher Rahmensetzung in der Gesetzgebung z.T. erheblich. Diese Unterschiede in den sozialen Praktiken für die industriellen Beziehungen sind schon für eine Vielzahl von Dimensionen beschrieben und analysiert worden. Wir stellen hier zwei Dimensionen mit Bezug zu den Arbeitsbeziehungen in der pluralen Netzwerkorganisation heraus: (1) Konflikt und Kooperation sowie (2) Inklusion und Exklusion.

Konflikt und Kooperation. So unterscheidet Weischer (1988) mit Blick auf Gewerkschaften beispielsweise politische Strategien von Gewerkschaften nach dem Grad ihrer Konfliktorientierung in (1) pragmatische Ansätze, die sich auf Regulation der Verkaufsbedingungen der Ware Arbeitskraft beschränken, (2) Ansätze einer Modernisierung, die u.a. auf die Ausgestaltung neuer Arbeitswelten in Kooperation mit aufgeklärten Managementfraktionen abzielen, und (3) Politikansätze, die auf eine allgemeine Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft abzielen. Ähnlich bezieht sich Wirth (2014) für die Beschreibung der Interaktion zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Management auf den von Wetzl (1977) eingeführten Begriff des Stils industrieller Beziehungen. Damit sind relativ dauerhafte Interaktionsmuster zwischen diesen Akteuren gemeint, die von einer Konfliktvermeidung, bei der Betriebsrat zu einem verlängerten Arm des Managements degeneriert, bis zur offenen Konfrontation reichen. Bei Letzterer mobilisieren die Akteure alle inner- und außerbetrieblichen Ressourcen, z.B. auch Beziehungen zu Dritten wie Medien und Beratern (Wirth, 2014), um ihre jeweilige Perspektive durchzusetzen. Stehen solche Stile oder Strategien durchaus schon innerhalb einer Organisation (z.B. einer Unternehmung oder einer Gewerkschaft) in einer mitunter kompetitiven Spannung zueinander, sind plurale Netzwerkorganisationen von ihrer Vervielfachung geprägt, da sich in Netzwerken die unterschiedlichen Akteure auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Lokalitäten mit jeweils unterschiedlichen Stilen begegnen. Die Wahl der stilgebenden Praktiken ist aber nun nicht unabhängig von übergeordneten Strukturen: Den bundesdeutschen Arbeitsbeziehungen wird eine besondere Bedeutung eines Stils der „kooperativen Konfliktverarbeitung“ (Wetzl, 1977) nachgesagt, weil dieser von den Institutionen der Arbeitsbeziehungen, insbesondere durch die Verrechtlichung und die intermediäre Stellung der Betriebsräte, gefördert wird (Hohn, 1991). Ein „Co-Management“ (Müller-Jentsch, 1995) geht darüber hinaus, weil die Interessenvertretung wirkungsvoll in eine Konzeptkonkurrenz, z.B. bei der Unternehmungsvernetzung oder Krisenbewältigung, zum Management tritt. Dabei kann ein Co-Management des Betriebsrates eher strategisch-aktiv vorangetrieben werden oder eher reaktiv bleiben, in dem der Betriebsrat auf Krisen mit eigenen Vorschlägen reagiert (Duschek & Wirth, 1999),

Exklusion und Inklusion. Zusätzlich können die sozialen Praktiken der Interessenvertretung nach dem Kreis der Beschäftigten, auf den sie abzielen, in integrative und exkludierende unterschieden werden. Erstere schließen möglichst viele Erwerbstätige – also zum Beispiel die Beschäftigten von Netzwerkpartnern und quasi-externalisierte Solo-Selbstständige – in einer räumlichen Einheit in die Praktiken der Interessenvertretung ein (s. Wirth, 2021). Exkludierende Praktiken der Interessenvertretung hingegen, nicht selten gefördert vom Management, konzentrieren sich auf bestimmte (zumeist: dominante) Beschäftigtengruppen. Zum Beispiel: Bei einer kooperativen Konfliktverarbeitung respektieren beide Seiten markt- und produktionsökonomische Anforderungen und die Interessen der betrieblichen Stammebelegschaft, die im Fokus der betrieblichen Interessenvertretung steht.

Deren Ressourcen werden vor allem für die Stammebelegschaft eingesetzt. Man kann diese Praktiken der Interessenvertretung als partiell exkludierend bezeichnen, weil sie eine bestimmte Gruppe innerhalb der betrieblichen Belegschaft in der Krise deutlich privilegiert (s.a. Benassi & Dorigatti, 2020).

In pluralen Netzwerkorganisationen erfolgt eine mehr oder minder stark ausgeprägte Pluralisierung der Stile industrieller Beziehungen entlang dieser Dimensionen. Diese ermöglichen entweder als aneinander anschlussfähige Praktiken gemeinsame Lösungen bzw. eine produktive Bearbeitung von Krisen. In diesem Fall wirken sie eher integrativ. Oder aber die Pluralisierung der Stile industrieller Beziehungen führt zu „Verschiebebahnhöfen“ von Anpassungslasten, mit denen neben der klassischen Kern-Rand-Unterscheidung in Organisationen neue, in der pluralen Netzwerkorganisation produzierte Ungleichheiten entstehen. In diesem Fall wirkt sie eher exkludierend. In beiden Fällen sind einvernehmliche Lösungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher bzw. differenzierter Interessenlagen allerdings eher unwahrscheinlich, ein Mindestmaß an Konflikt bzw. Konfliktfähigkeit wird für die Akteure unausweichlich.

Im Krisenfall erhält die Unterscheidung von integrativen und exkludierenden Praktiken der Interessenvertretung durch das Auftreten pluraler Koordinationsformen in einer räumlichen Einheit eine besondere Bedeutung (Berthod et al., 2021). Ist z.B. eine als Konzern organisierte Unternehmung in rechtlich selbständige, wirtschaftlich aber abhängige (Konzern-) Einheiten aufgespalten (vgl. zum Verhältnis von Konzern und Netzwerk z.B. Sydow, 2001) oder in Netzwerk- und marktliche Beziehungen eingebettet, kann dies zu einer Schwächung der Interessenvertretung führen, die exkludierende Praktiken begünstigt (vgl. z.B. Wirth, 1999; Grimshaw et al., 2022). Wie empirische Befunde belegen, muss dies aber nicht zwingend der Fall sein. Helfen et al. (2017) zeigen z.B. in ihrer Untersuchung zweier Chemieparke in Deutschland, dass die Intervention von Interessenvertretungen und die Art und Weise, wie sie ihre Ressourcen in mikropolitischen Spielen nutzen, relevante Unterschiede für die Reproduktion der Institutionen der Arbeitsbeziehungen und der Arbeitsbedingungen in pluralen Netzwerkorganisationen hervorbringen. Sie konturieren das Netzwerk als Arena der Arbeitsbeziehungen (s. dazu auch Anner et al., 2021, für die Tarifpolitik im Netzwerk). Gleichwohl variieren die Löhne in Abhängigkeit von der Position der Dienstleister im Netzwerk erheblich. Zudem verändert sich auch die Art und Weise ihrer Regulation (vom Branchentarifvertrag zu einer Vielzahl von Firmentarifverträgen). Die Studie von Hertwig & Wirth (2021) zu Onsite-Werkverträgen im verarbeitenden Gewerbe und im stationären Einzelhandel deutet an, dass plurale Netzwerkorganisationen vor allem von größeren Unternehmungen eingesetzt werden und dass mit ihnen in der Regel gravierende Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen einhergehen (s. a. Brinkmann & Nachtwey, 2014). Sie zeigen aber ebenfalls, dass eine netzwerkbezogene Interessenvertretung die negativen Effekte für Arbeitende immerhin in sechs von zwölf Fällen reduziert, indem z.B. Onsite-Werkverträge nur noch an Betriebe mit Betriebsrat und einer Tarifbindung vergeben werden. Eine andere Form der netzwerkbezogenen Interessenvertretung ist eine Politik des Insourcings, die nach einer Reintegration die Arbeitsbedingungen verbessert (Hertwig & Wirth, 2019).

Besondere Aufmerksamkeit verdienen im Lichte dieser und ähnlicher Befunde Praktiken, die über vereinzelte und punktuelle Ansätze einer netzwerkbezogenen Arbeitspolitik so weit hinaus gehen, dass von einer „mitbestimmten Netzwerkbildung“ (Duschek & Wirth, 1999) gesprochen werden kann. Hier bestehen besonders avancierte Praktiken einer Mitbestimmung im Netzwerk, die auf die strategische Ausrichtung und organisatorische Struktur einwirken. Für die Auslotung der Möglich-

keiten und Grenzen einer Mitbestimmung in der pluralen Netzwerkorganisation besonders aufschlussreichen Fall haben Duschek & Wirth (1999) untersucht. So verankerte die Interessenvertretung im Zusammenspiel von Betriebsrat, Gewerkschaft und Aufsichtsratsmitgliedern beispielsweise Vergabebedingungen für die Zusammenarbeit mit Dritten (z.B. die ungehinderte Arbeit und Gründung von Betriebsräten, die Anwendung von Tarifverträgen mit DGB-Gewerkschaften). Bei Abweichungen von diesen Mindeststandards wird dies mit dem Ausschluss aus dem Beziehungszusammenhang sanktioniert. Zudem arbeiten die (über-) betrieblichen Interessenvertretungen in einem „Mitbestimmungsnetzwerk“ (Sydow, 1997) zusammen und stimmen auf diese Weise ihre Aktivitäten ab. Allerdings war die Netzwerkbildung in diesem Fall zunächst noch sehr begrenzt, so dass die Herausforderung für die (über-) betriebliche Interessenvertretung vor allem darin bestand, einige wenige Netzwerkunternehmungen in die mitbestimmte Netzwerkbildung einzubeziehen.

3. Forschungskontext und -methodologie

Empirische Grundlage unserer Untersuchung sind insbesondere 23 leitfadengestützte Interviews aus den Jahren 2015 bis 2017 mit Vertreterinnen und Vertretern des Managements, Betriebsräten und zuständigen Gewerkschaftssekretärinnen und Gewerkschaftssekretären eines Logistikdienstleisters, seiner Tochtergesellschaften, (konzerninterner) Personaldienstleister, seiner Wettbewerber und Kooperationspartner sowie der Kundenunternehmen. In diesen Interviews fragten wir nach der Branchenentwicklung, den Strategien der jeweiligen Akteure, den Praktiken eines inter-organisationalen Personalmanagements und der Veränderung der Arbeitsbeziehungen. Eine Serie von vier weiteren Interviews mit einer Managementvertreterin, zwei Betriebsratsmitgliedern und einer Gewerkschaftssekretärin in den Jahren 2021 und 2022 ermöglichte uns, die Datenlage noch einmal auf den aktuellen Stand zu bringen und die im Zuge der Corona-Krise (nicht) ausgelösten Veränderungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus nahmen wir eine Sekundärauswertung von drei Interviews (Erhebungszeitraum 2011 bis 2014) vor, die mit Vertreterinnen und Vertretern des Logistikdienstleisters und seiner Kooperationspartner im Rahmen eines früheren Forschungsprojekts geführt wurden. Zusätzlich zu diesen insgesamt 30 Interviews können wir auf Eindrücke einer Betriebsbesichtigung und begleitende Gespräche mit operativ tätigen Beschäftigten zurückgreifen; entsprechende Eindrücke wie auch die Inhalte der Gespräche wurden von uns als Feldnotizen festgehalten. Des Weiteren wurden uns insgesamt 93 interne Dokumente für die Auswertung überlassen. Dabei handelt es sich um Ergebnisprotokolle paritätisch besetzter Arbeitsgruppen von Management und Interessenvertretung, Strategiepapiere des Logistikdienstleisters, Betriebsvereinbarungen sowie Präsentationen für Management- und Betriebsratsmeetings. Zudem können wir die aktuellen Ergebnisse mit Befunden aus einem früheren Forschungsprojekt Mitte der 1990er Jahre vergleichen, in dem 17 Manager/innen, Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglieder sowie Gewerkschaftssekretärinnen und Gewerkschaftssekretäre¹ zu Fragen des Managements von Kommissioniertätigkeiten und von Unternehmens- bzw. Betriebsgrenzen, Lobbyismus sowie zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen beim Logistikdienstleister befragt wurden. Insgesamt ermöglicht dies uns eine Analyse der Entwicklung sowohl der Koordinationsform ökonomischer Aktivitäten als auch der Interessenvertretungspraktiken im Zeitverlauf.

¹ Wir bezeichnen die Gewerkschaftsvertreterinnen und Gewerkschaftsvertreter als Verdi, wenngleich zum Zeitpunkt der ersten Erhebungen die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft noch nicht gegründet war, weil die meisten Interviews nach der Verdi-Gründung 2001 geführt wurden.

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte zum einen mit Bezug zu strukturationstheoretischen Strukturkategorien (Regeln der Signifikation und Legitimation sowie Ressourcen der Domination) und mit Bezug zur Handlungsebene (Kommunikation, Machtausübung und Sanktionierung); zum anderen im Zeitverlauf, so dass für unterschiedliche Zeitpunkte bzw. -räume jeweils bestimmte soziale Praktiken von Management und Interessenvertretung identifiziert werden können (Pozzebón & Pinsonneault, 2005; Helfen & Nicklich, 2016). Letztere werden unterschieden nach dem Kreis der Belegschaften, auf die sie sich beziehen (Betrieb, Unternehmen, Konzern, Unternehmungsnetzwerk) und entweder eher exkludierend oder inkludierend wirken sowie nach der Art und Weise, wie die Interessen realisiert werden sollen, d.h. mit Praktiken, die eher kooperativen oder eher konfliktären Stilen industrieller Beziehungen entsprechen.

4. Empirische Befunde: Radikal veränderte Praktiken der Interessenvertretung in Krisen

Bevor wir die Befunde der Untersuchung zum letzten Jahrzehnt berichten, seien die früheren Phasen der Entwicklung zu den beiden früheren Jahrzehnten kurz rekapituliert. Nicht unerwartet bei einem Beobachtungszeitraum von fast drei Jahrzehnten ist die Entwicklung der Praktiken der Interessenvertretung durch mehrere Phasen gekennzeichnet, die zu einem in der Retrospektive durchaus radikalen Wandel der Praktiken der Interessenvertretung – auch in einzelnen Geschäftskrisen – beigetragen haben.

4.1 Von der kooperativen Konfliktverarbeitung zum Co-Management und mitbestimmter Netzwerkbildung – und zurück (1992 – 1995)

Der Stil der industriellen Beziehungen in der von uns untersuchten pluralen Netzwerkorganisation lässt sich zu Beginn, d.h. am Ausgangspunkt unserer empirischen Untersuchung Mitte der 1990er Jahre, als kooperativ einordnen. Dies schließt einen Wandel vom Stil der kooperativen Konfliktverarbeitung zum Co-Management ein. Zugleich lassen sich die Arbeitsbeziehungen als eher inklusiv einordnen, da es zu einer Form mitbestimmter Netzwerkbildung gekommen ist, die von unteren und mittleren Führungskräften im Betriebsrat angetrieben wurde. Inkludierend wirkt diese Strategie durch Praktiken, die Rationalisierungsmaßnahmen beeinflussen und indem die Vergabe von Dienstleistungen an Netzwerkpartner zum Gegenstand von Mitbestimmung erhoben wird. Kooperativ ist das Vorgehen, weil die Chancen und Risiken für die Unternehmung mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang gebracht werden sollen.

Parallel dazu treibt das Management die Entwicklung der schon damals in großen Teilen pluralen Netzwerkorganisation weiter voran. Mit seinem Großkunden arbeitet der Logistikdienstleister beispielsweise operativ und strategisch unter Einbeziehung weiterer Dienstleister, z.B. IT-Unternehmungen oder Fördertechnikunternehmungen, in „interorganisationalen Projekten“ (Jones & Lichtenstein, 2008; Sydow & Braun, 2018) zusammen. Zeitgleich ändern sich wichtige Kontextbedingungen, auf die sich die Akteure in ihrem Handeln beziehen. Ein illustratives Beispiel für diese Kontextveränderung ist die misslingende Tarifierung eines alternativen Anbieters im Gefahrguttransport an einem anderen Standort im Jahr 1992 aufgrund von Standortinteressen. Dieser steht dem Endkunden des Logistikdienstleisters als Alternative ab diesem Zeitpunkt zur Verfügung. Er praktiziert zudem neuartige Formen der Kundenintegration durch Gründung von Gemeinschaftsunternehmen mit Kunden. Er nutzt auch eine Tochtergesellschaft für die Kommissionierung, die die

Personalkosten pro Stunde des untersuchten Logistikdienstleisters aufgrund anderer tariflicher Regelungen um ca. 11% unterschreitet.

4.2 Fortsetzung oder zurück zur kooperativen Konfliktverarbeitung? (1995 – 2000)

1997 startet der Logistikdienstleister wegen des intensiveren Wettbewerbs und einer sich ankündigenden Marktöffnung (s.u.) ein Rationalisierungsprogramm, bleibt aber im Rahmen einer Kooperation. Das Management zielt insbesondere auf eine andere nachfrageorientiertere Arbeitszeitgestaltung in der Kommissionierung ab und erhöht so die Arbeitsintensität. Im Gegenzug wird – wie für eine kooperative Konfliktverarbeitung typisch – ein Verzicht auf Outsourcing-Maßnahmen und Entgeltkürzungen zugesagt: „Es ist nicht beabsichtigt, durch [Name des Restrukturierungsprogramms; Anm. d. Verf.] den Logistikdienstleister in rechtlich selbständige Teil-Gesellschaften aufzuteilen“ (Dokument 7) und „es sollen keine für die Mitarbeiter negativen Veränderungen im Bezahlungssystem durchgesetzt werden“ (Dokument 7). Gleichwohl bildet dieses Rationalisierungsprogramm den Auftakt zu einem kontinuierlichen Rationalisierungsprozess, in dem auch die interne Organisation restrukturiert wird. Die Vielzahl von Abteilungen werden in vier strategische Geschäftseinheiten zusammengefasst, anhand derer ein Vergleich der Erfolgsbeurteilung vorgenommen wird. Dadurch kommt es auch zu einem Shift von der Inklusion zur Exklusion, die durch die Zulassung weiterer Drittanbieter im Sinne eines ‚multiple sourcing‘ verschärft wird.

Strategische Geschäftseinheiten (SGE). Mit der Einführung einer dezentralen Verantwortung für Geschäftsergebnisse in SGEs werden die Regeln der Signifikation und Legitimation in der Organisation verändert, indem das untere und mittlere Management durch das Top-Management an kleineren und abgegrenzten Bereichen ausgerichtet wird. Damit geht auch die Vorgabe einher, dass jede SGE – zu jener Zeit nicht unüblich – einen eigenständigen Beitrag zum Gesamtergebnis erbringen und eine Quersubventionierung zwischen SGEs unterbleiben soll. Damit setzt das Management die SGE ‚Kommissionierung‘ einem erhöhten Konkurrenzdruck aus, indem sie diese Einheit isoliert und – im Unterschied zu früher – keine wechselseitigen Bezüge zwischen den unterschiedlichen Geschäftsfeldern herstellt. In Verbindung mit einem neuen Entgeltsystem für Führungskräfte, das relevante Entgeltanteile an wirtschaftliche Ergebnisse der SGE knüpft und nicht an Tariflohnsteigerungen, schafft dies die Voraussetzung für eine Loslösung der unteren und mittleren Führungskräfte von der Interessenvertretung, auf deren Auswahl sie zuvor auch noch einen gewissen Einfluss nehmen konnte und verändert damit die Machtverhältnisse, indem es die Eigeninteressen des unteren und mittleren Managements für sich nutzt. Die einheitlich agierende Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat konnte im Zusammenspiel mit der Mehrheitsfraktion im Betriebsrat in Konzeptionskonkurrenzen dann auf diese Personengruppe zählen und so zusätzliche Kompetenzen und damit Ressourcen (der Domination) erschließen. Es ist

„kaputt gemacht worden durch die geschickte Politik vom Vorstandsvorsitzenden, der sich die Leitenden und die Außertariflichen gekauft hat. Die Leitenden, waren früher immer im Tarifvertrag anhängig. Die haben, wenn wir einen guten Abschluss hatten, immer partizipiert, und da mit ihren Boni und so weiter. Das war ja in Ordnung. So, und dann hatten wir da auch immer Freundschaften. Also das war in Ordnung. Da hatten wir eine gemeinsame Linie gehabt, weil wir zehn Arbeitnehmervertreter in einem Block waren. ... Es wurden völlig neue Systeme erfunden und dann waren die da raus aus dem Tarifvertrag und dann hat die die Sache nicht mehr interessiert“ (Verdi 0).

Bereits vor der tatsächlichen Entstehung von Wettbewerb im Geschäftsfeld ‚Kommissionierung‘ verstärkt das Management weiter die Bemühungen um Rationalisierung. Es inszeniert mittels des jährlich erstellten Ertrags- und Wirtschaftsplans für 1999 im Jahr 1998 ein entsprechendes Szenario und verankert neue Regeln der Signifikation und Legitimation:

„Die besondere Herausforderung für die gesamte [Name des Logistikdienstleisters; Anm. d. Verf.] in 1998 und den kommenden Jahren ist die angeordnete Öffnung des Marktes für Wettbewerber. Es besteht Einigkeit, dass um jedes Prozent Marktanteil gekämpft werden muss. Voraussetzung für eine Zielerreichung ist eine konsequente Kostensenkung bei unveränderter Qualität“ (Dokument 10).

Da der Logistikdienstleister eine Unternehmung „mit – natürlich – dominanten Personalaufwand“ (Dokument 10) ist, drohen mit dieser Vorgabe auch „Eingriffe in das derzeitige Bezahlungssystem“ (Dokument 10). Im Unterschied zur Phase davor beinhaltet dies eine Reihe von ad hoc Maßnahmen der Lohnkostensenkung (z.B. Reduzierung von Überstunden, Einsatz von DM 620-Kräften, Kürzung von Sozialleistungen, verstärkte Beauftragung von konzerninternen Dienstleistern). Indem das Top-Management zugleich die Handlungen des mittleren Managements an kleineren, organisatorischen Subeinheiten ausrichtet und Quersubventionierungen zwischen diesen ausschließt, steigt es als Nebeneffekt in einem ersten Schritt in die (vermutlich unintendierte) Verringerung der Krisenresilienz ein (s. unten).

Die Zulassung weiterer Drittanbieter. Von besonderer Bedeutung ist der Rückgriff auf einen zunächst kleinen konzerninternen Dienstleister, der zunächst nur zur Spitzenlastabdeckung eingesetzt wurde und sich später zum Nukleus eines konzerninternen Leiharbeitsunternehmens entwickelt. In ihm erfolgen später alle Neueinstellungen. Die Arbeitsbedingungen basieren zunächst auf einem Leiharbeitsvertrag; später liegen sie mittels Tarifflicht in der Konzerntochter ca. 30% unter dem Niveau des für diesen Bereich gültigen Tarifvertrags und damit in etwa auf dem Niveau des später zugelassenen zweiten Anbieters am Standort des Logistikdienstleisters. Dieses konzerninterne Leiharbeitsunternehmen wird später die konzerneigene Kommissionierungstochter.

Diese Rationalisierungsprojekte sind Teil einer Serie weiterer Maßnahmen. Als allgemeine Regel der Signifikation und Legitimation gilt dabei: „Es gibt keine Tabu-Themen beim Umbau“ (Dokument 10). Dazu gehören (1) die Internationalisierung der Unternehmungsaktivitäten und (2) eine andere Perspektive auf die SGEs: „Die SGEs sind bei der Vergabe von Ressourcen nach ihren Erfolgsfaktoren und ihrem zukünftigen Ergebnisbeitrag zu priorisieren. ... Zusätzliche Kostensenkungspotenziale sind zu erschließen“ (Dokument 10). Die oben angesprochene Tochtergesellschaft wird (3) verstärkt beauftragt, was das konzerninterne Outsourcing ausweitet. Auch im Kernbereich des bisherigen Geschäfts entstehen so plurale Formen der Netzwerkorganisation. Um (4) die Umsätze zu erhöhen, wird ein Ausbau anderer Geschäftsfelder ins Auge gefasst: „Das Nicht-Logistik-Geschäft muss verstärkt ausgebaut werden“ (Dokument 10). Insofern verfügt das Management mit der Gestaltung der Unternehmungs- bzw. Konzernorganisation über eine wichtige Ressource, die es auch für exkludierende Praktiken nutzt.

Ein weiterer Anstoß für den internen Rationalisierungsprozess ist die Zulassung eines von ihm unabhängigen Anbieters an seinem zentralen Standort im Jahr 2000. Für die Regeln und Ressourcen des Logistikdienstleisters bedeutet dies, dass sich diese weiter vervielfältigen. Der unabhängige Anbieter dient dem Hauptkunden als Alternative zum untersuchten Logistikdienstleister und wird im Sinne einer Lieferantenentwicklung systematisch vom Hauptkunden aufgebaut (vgl. dazu Sydow &

Möllering, 2015, 203ff.). Der Hauptkunde lagert als Anschubfinanzierung und als Lernobjekt einen Teil des Geschäfts an den neuen Dienstleister aus. Der Logistikdienstleister selbst unterstützt den neuen Anbieter und arbeitet dabei mit dem Hauptkunden zusammen, vor allem mit der Begründung der andernfalls begrenzten räumlichen Kapazitäten am Standort. Damit kann zugleich das Management des Logistikdienstleisters nun fortwährend in der Interaktion mit der Interessenvertretung aufgrund seiner Transformation von einer vertikal-tief integrierten Unternehmung zu einer pluralen Netzwerkorganisation diese Beziehungen machtvoll(-er) verwerten.

Personelle Wechsel in der Leitung und damit der dominanten Fraktion der regionalen Gewerkschaftsgliederung beeinflussen in dieser Phase die politische Strategie. Es kommt zu einem Wandel von einer gewerkschaftlichen Modernisierungsstrategie zu einer pragmatischen Strategie. Die nun dominante Fraktion erkennt eine „positive Mitbestimmungskultur“ (Verdi 1) beim Logistikdienstleister und übernimmt eine SGE-bezogene Sichtweise. Sie ist bereit, den Verkauf nicht profitabler Geschäftsfelder zu unterstützen und mit einer hochgradig selektiven Besitzstandspolitik, die zur Exklusion beiträgt, zu begleiten:

„Wenn das wirtschaftlich geboten erscheint, kann das für das Management der richtige Weg sein, muss es von uns aus nicht als Weg bleiben, den wir unbedingt wollen. Aber wir können dann ja nicht sagen: ‚Verbrennt weiter Millionen!‘ Weil, die müssen ja andere erwirtschaften. Also muss man gucken, wie kann man für die Leute sorgen. Jetzt aktuell haben wir in den Gesprächen [nach dem Verkauf eines Unternehmensteils; Anm. d. Verf.] sichergestellt: Tarifbindung bleibt erhalten, Beschäftigungsgarantien [für bereits beschäftigte Arbeitende; Anm. d. Verf.] werden gegeben und ob wir jetzt ein Rückkehrrecht vereinbaren können, müssen wir mal kucken“ (Verdi 1).

Die Durchsetzung der pragmatischen Strategie führt zu (ungelösten) Konflikten in der vormals integrierten Interessenvertretung. Diese Konflikte tragen dazu bei, die bisherige Machtposition der Interessenvertretung zu reduzieren und in der Folge die mitbestimmte Netzwerkbildung auszuhöhlen. Im Ergebnis zeichnen sich exkludierende Praktiken der Interessenvertretung ab, die fast schon von einer Konfliktvermeidung gekennzeichnet sind. Die dominante Fraktion innerhalb der Gewerkschaft nimmt ökonomisch begründete Entscheidungen hin und flankiert diese sozial: Die Interessenvertretung schließt in diesem Kontext einen ersten Beschäftigungssicherungsvertrag, der bei Preissenkungen für die Kunden des Logistikdienstleisters greift und kreierte auf diese Weise ein zusätzliches Machtmittel des Managements. Sie verhandelt „einen Solidaritätspakt aller SGEs mit der Kommissionierung, da ein Bestandteil des Beschäftigungsvertrags, die mögliche Absenkung freiwilliger Sozialleistungen, für alle Bereiche wirksam wird“ (Dokument 13). Auf diese Weise praktiziert sie zwar weiterhin gewisse integrative Praktiken. Sie beziehen sich nun aber parallel zur Regulierung im Unternehmungsnetzwerk vor allem auf die fokale Unternehmung, so dass im Zuge dieser Reorganisationsmaßnahmen die Beziehungen und Interaktionen zwischen Management und den sukzessive exkludierten Teilen der Beschäftigten und der Interessenvertretung konflikthafter werden.

In dieser Situation vereitelt das Management durch eine – wie sich später in einem von der Gewerkschaft Verdi in Auftrag gegebenen juristischen Gutachten herausstellt – einseitige Interpretation der Regeln des Feldes die Quersubventionierung der Kommissionierung aus ertragreichen Geschäftsfeldern. Der Interessenvertretung gelingt es im Zuge der Entkopplung vom unteren und mittleren Management nicht mehr situativ, die erforderliche Ressource ‚Expertise‘ für die Überprüfung der Top-Managementauffassung zu organisieren. Zugleich steigt die Interessen-

vertretung durch die Akzeptanz eines konzerninternen Dienstleisters im Kerngeschäft in exkludierende Praktiken ein. An seine Beschäftigten werden die Anpassungslasten delegiert. Es kommt zu einer weiteren Pluralisierung von Arbeitsbeziehungen durch die zunehmend pluralere Netzwerkorganisation.

Durch Praktiken eines netzwerkbezogenen „management whipsawing“ (Hauptmeier & Greer, 2016) gerät die Interessenvertretung weiter unter Druck. Das Management verweist machtvoll – wie im Einzelhandel (Wirth, 1999) – auf für betriebliche Funktionen relevante Branchentarifverträge anderer DGB-Gewerkschaften:

„Fakt ist, dass Tätigkeiten wie Gebäudereinigung, Sicherheitsdienstleistungen oder Frachturnschlag von anderen Unternehmen günstiger angeboten werden, ohne dass dies zu Lasten der Qualität ginge. Die in der ... [Name des Logistikdienstleisters; Anm. d. Verf.] angewendeten Tarife ... sind in diesen Fällen auf Dauer nicht mehr konkurrenzfähig“ (Dokument 13).

4.3 Das Ende der mitbestimmten Netzwerkbildung – exkludierende Praktiken einer Interessenvertretung in der Krise (2000 – 2009)

Im Zuge der anhaltenden Restrukturierung agiert das Management vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Ressourcenzuwachses zunehmend weniger kooperativ und exkludierender. Dabei trifft es auf eine Interessenvertretung, die selbst zunehmend exkludierender agiert, indem sie sich in ihren Aktivitäten immer weiter auf eine schrumpfende betriebliche Kernbelegschaft konzentriert. In der Folge kommt es zu einer Bifurkation der Arbeitsbeziehungen, einer qualitativen Strukturveränderung der Arbeitsbeziehungen nachdem kritische Werte überschritten wurden (zur Bifurkation s. Rosa, 2020). In der Folge entwickeln sich heterogene Arbeitsbedingungen (für gleiche oder gleichwertige Arbeit) aufgrund von exkludierenden und konfliktintensiven Managementpraktiken, die von der Interessenvertretung inadäquat beantwortet wurden.

Exkludierende Praktiken. Entsprechend den Regeln und Ressourcen der mitbestimmten Netzwerkbildung hätten im Jahr 2000 beim zweiten Kommissionierer Betriebsratswahlen eingeleitet und ein Anschluss-Haustarifvertrag abgeschlossen werden müssen, um ihn in das „Mitbestimmungsnetzwerk“ (Sydow, 1997) einzubinden. Es wird zwar ein Betriebsrat gegründet. Aber nach internen Auseinandersetzungen zwischen den mittlerweile manifest erkennbaren Fraktionen in der Gewerkschaft erfolgt nicht der Abschluss eines Haustarifvertrages auf dem Niveau des untersuchten Logistikdienstleisters, sondern in exkludierender Art und Weise auf dem weitaus niedrigeren Niveau der Tochterunternehmung des Logistikdienstleisters. Im Nachgang zu der interessenvertretungsinternen Auseinandersetzung wird von der dominanten und pragmatischen Fraktion versucht, die unterlegene Fraktion als Teil eines mikropolitischen Spiels zu kooptieren und gleichzeitig zu de-legitimieren. Einem wichtigen Mitglied dieser Fraktion wird eine Position als Arbeitsdirektor in einer Tochtergesellschaft des Logistikdienstleisters in Aussicht gestellt. Zugleich verschiebt sich durch den Abschluss des Tarifvertrags beim zweiten Kommissionierer die für die Arbeitsregulation wichtigen Ebene auf die Unternehmungsebene. Sie erlaubt es seinem Management eher, den Betriebsrat zu kooptieren und ihn als Ressource der Domination zu nutzen. Der untersuchte Logistikdienstleister hingegen dezentralisiert die Arbeitsregulation sogar noch weiter, indem das Management – unterstützt von der dominanten Fraktion in der Interessenvertretung – das Abschneiden der SGEs zum Maßstab für die Arbeitsregulation macht:

„Der Aufsichtsratsvorsitzende, der Vorstandsvorsitzende und der Landesleiter haben eine Strategieklausur gemacht und haben dann in eine sogenannte gemeinsame Erklärung geschrieben: ‚Jedes Geschäftsfeld muss Wertbeiträge bringen und wenn dann nichts passiert, dann müssen wir über andere Systeme nachdenken‘“ (Verdi 0),

Die mit diesem Outsourcing in andere Tarifbereiche verbundene Entwicklung zementiert die arbeitspolitische Pluralisierung der Netzwerkorganisation; es wird eine ganzheitliche Betrachtung auf Unternehmensführung und Rechnungslegung („integriertes Geschäftsmodell“) aufgegeben. Der gewerkschaftlich hoch organisierte Bereich der Kommissionierung wird weiter isoliert und muss die Anpassungslasten an den steigenden Wettbewerb – bei gleichzeitig hohen Erträgen in anderen SGEs – tragen. Dies erreicht das Management durch (vor allem preisliche) Konzessionen an den Hauptkunden, die genau in dieser SGE anfallen und auf Basis einer Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung Konzessionen der Arbeitenden auslösen. Gleichzeitig enden die Praktiken der mitbestimmten Netzbildung, denn „der neue Landesleiter hat nie mitgezogen“ (Verdi 0) und dementsprechend fordert die Interessenvertretung keine „gute Arbeit“ im Unternehmensnetzwerk, dem Kern der pluralen Netzwerkorganisation, mehr ein. Damit gerät die Interessenvertretung im Schatten sich verschärfender Konkurrenzen selbst in die Krise.

In dieser Situation werden in einer hochprofitablen Unternehmung Beiträge der Arbeitenden zur Konsolidierung eingefordert, gleichwohl aber die „Sicherung der Einkommen der *vorhandenen* Beschäftigten“ (Dokument 16; Herv. d. Verf.) garantiert. Damit verlagern Management und Interessenvertretung die Anpassungslasten vor allem an neue Beschäftigte, so zum Beispiel im Frachtumschlag, den Sicherheitsdienstleistungen und an Leiharbeitende (einer Tochtergesellschaft). Parallel dazu wird die profitable Verwertung (nicht benötigter) Immobilien vorangetrieben, so dass sich das Geschäftsmodell sukzessive ändert: vom Logistikdienstleister zum Real Estate-Verwerter, der im operativen Teil des Kerngeschäfts weite Teile der Beschäftigten in einem Niedriglohnsektor beschäftigt. Durch die Kombination von verdienstabgesicherten Altbeschäftigten in der Kommissionierung und geschützten kaufmännischen Angestellten auf der einen Seite und insbesondere niedrig bezahlten Leiharbeitenden sowie Beschäftigten in Tochtergesellschaften auf der anderen Seite sichert, genauer: steigert das Management des Logistikdienstleisters seine Profitabilität, ohne dass die Interessenvertretung die Strategie des Managements wirksam beeinflusst. Angesichts weiterer Machtverschiebungen in ihren Beziehungen zugunsten des Managements, beispielsweise durch Neubesetzungen im Aufsichtsrat auf der Seite der Anteilseigner (z.B. durch den Hauptkunden und institutionelle Investoren) kommen ihre reaktiven Co-Management-Vorschläge zu spät. So sollen z.B. durch die Internationalisierung der Kommissionierung Stückkostendegressionseffekte realisiert und darüber der Wettbewerbsdruck an der Homebase reduziert werden. Die Anteilseigner und das Management lassen diese Vorstöße der Interessenvertretung wie bei Vorschlägen auf Grundlage eines Beratungsrechts (z.B. § 92a BetrVG (Beschäftigungssicherung)) „abblitzen“.

Grad des Konflikts in den Arbeitsbeziehungen. Zum Zeitpunkt der ersten empirischen (Nach-) Erhebung (2015/16) liefert der Tarifvertrag des zweiten Kommissionierers dem Management des Logistikdienstleisters eine wichtige Ressource, mit der das Management über Jahre eine De-Legitimierung der Interessenvertretung betreibt und so auf eine subtile Weise konfliktorientiert agiert. Dies kommt in folgender Aussage zum Ausdruck, in der die Verantwortlichkeiten verkehrt werden: „Der Vorstandsvorsitzende ist immer auf der Betriebsversammlung aufgetreten und hat

gesagt: ‚Was wollen Sie denn? Das sind doch Tarifverträge, die machen SIE [Betonung durch den Befragten; Anm. d. Verf.] doch“ (Verdi 0).

Für die weitere Entwicklung ist der Börsengang aufgrund von Expansionsplänen von besonderer Bedeutung. Er verändert die Regeln der Zusammenarbeit grundlegend, denn „der Logistikdienstleister steht heute unter den Kapitalmarktanforderungen“ (Dokument 33) und die Renditevorgaben machen Personalkosten im Zuge einer solchen „Finanzialisierung“ (Faust & Kädtler, 2018) zu einer unterordneten Residualgröße. Sie dienen dem Management als Ressource. Es gilt nun als Regel der Signifikation und Legitimation in der Organisation:

„Zur Absicherung und erfolgreichen Weiterentwicklung des Konzerns soll jedes Geschäftsfeld nachhaltig positive Wertbeiträge erbringen“ (Dokument 16).

Damit verengt sich der Fokus des Managements auf einzelne Konzernunternehmen, in dem die Geschäftsfelder mittels SGEs oder Tochtergesellschaften organisiert sind. In diesem Zusammenhang wird auch über Ausgliederungen nachgedacht bzw. angedroht, denn „bestehende Geschäftsfelder ... werden bei Wettbewerbsfähigkeit weitergeführt. Ist die Wirtschaftlichkeit gefährdet, werden gemeinsam Alternativen zum Erhalt in der Einzelgesellschaft oder im Konzern gesucht. Bei erforderlichen Ausgründungen wird immer darauf geachtet, dass akzeptable Arbeitsbedingungen geschaffen werden“ (Dokument 16).

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen exkludierenden Praktiken sind die Konzessionen im Zuge von Ausgliederungen und mit dem Einsatz von Leiharbeitenden (eines 100%igen Tochterunternehmens) in der Interessenvertretung umstritten. 2003 erleidet die bis dahin dominierende Verdi-Fraktion im Betriebsrat eine empfindliche Niederlage bei der Betriebsratswahl. Mitglieder einer konfliktorientierteren Verdi-Fraktion im Betriebsrat übernehmen – in Kooperation mit anderen Gruppierungen – den (stellvertretenden) Vorsitz im Betriebsrat, geben aber diese Ämter kurze Zeit später wieder ab. Auf Anregung des Arbeitsdirektors gehen sie zu hervorragenden Konditionen in den vorgezogenen Ruhestand. Dies wird vom Management subtil mit dem Ziel der De-Legitimierung der Interessenvertretung in die Belegschaft kommuniziert. Damit ist zugleich der Weg für die „pragmatische Fraktion“ in der Interessenvertretung wieder frei. Das Management nimmt mit seinen Ressourcen gezielt Einfluss auf die dominante Gruppe in der Interessenvertretung.

Die pragmatische Fraktion in der Interessenvertretung verhandelt vor dem Hintergrund von Kostensenkungsforderungen des Hauptkunden und gleichzeitig existierender hoher Gewinne in allen Geschäftsfeldern/SGEs jenseits der Kommissionierung einen neuen Beschäftigungssicherungsvertrag. Dabei gilt, dass sich der Dienstleister dem „nicht entziehen könne, sein Haus also in diesem Geschäftsfeld mit geringeren Einnahmen zu rechnen habe. ... Denn das Lob für die gute Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern verknüpft der Manager mit dem Hinweis, dass sich dieses Verständnis füreinander auch in ergänzenden Tarifverhandlungen niederschlagen müsse“ (Dokument 4). Insofern aktualisiert das Management die Beziehung zum Hauptkunden als Ressource in der Beziehung zur Interessenvertretung, um diese im hochorganisierten Bereich wieder unter Druck zu setzen. Es droht in diesem Zusammenhang z.B. mit der Ausgründung der Kommissionierung und lässt einen Interessenausgleich zirkulieren, der die Richtung der Veränderungen vorgibt:

„Die derzeitige Planung umfasst den Beitritt zum Arbeitgeberverband „Vereinigung des Verkehrsgewerbes in ... [Name Bundesland; Anm. d. Verf.]“, um den Flächentarif des privaten Transport- und Verkehrsgewerbes ... [Name Bundesland; Anm. d. Verf.] anwenden zu können“ (Dokument 44).

Dieser Tarifvertrag sieht weitaus niedrigere Entgelte vor. Gleichzeitig führt das Management seine exkludierenden Praktiken in der Kommissionierung und den Sicherheitsdienstleistungen fort:

„Dabei gelten die sozialen Grundprinzipien für die Stammbeschäftigten, wie Beschäftigungssicherung, Weiterentwicklung des integrierten Geschäftsmodells, Sicherung der Einkommen etc. auch in der Zukunft“ (Dokument 40).

Der Konzern des Logistikdienstleisters wird verstärkt zum Bezugspunkt des Handelns des Managements. Dieses kombiniert reflexiv marktliche und netzwerkförmige mit hierarchischen Beziehungen, um den Einfluss der Interessenvertretung zu beschneiden. Dabei setzt das Management seine Ressourcen ein, um Praktiken durchzusetzen, wie sie z.B. die Ausgliederungen im Einzelhandel kennzeichnen und wohl nicht nur dort zum „Paradoxon der kooperativen Konfliktverarbeitung“ (Wirth, 1999, 458) führen: Indem die Interessenvertretung weiterhin kooperativ und exkludierend mit dem Management zusammenarbeitet, höhlen die Akteure in der Interessenvertretung ihre machtbezogenen und legitimatorischen Grundlagen immer weiter aus bis sie selbst in hochprofitablen Unternehmungen kaum etwas für die Mehrzahl der Beschäftigten erreichen und Mitglieder verlieren. So ist der Organisationsgrad in der Kommissionierung von über 60% auf ca. 25% gefallen, was die (örtliche) Gewerkschaft Verdi in eine finanzielle Krise mit Konsequenzen für die Interaktion mit dem Management stürzt. Zugleich belegen die Ausführungen das Zusammenspiel exkludierender Praktiken mit einer weniger kooperativen Vorgehensweise des Managements, die durch die damit verknüpfte Ressourcenakquisition und -nutzung den kooperativen Charakter der Arbeitsbeziehungen transformieren. Das Management hat aber mittels der Auflösung der „gemeinsamen“ Organisation (vermutlich) unbeabsichtigter Weise die Krisenresilienz eingeschränkt, weil nun jede Organisationseinheit „nach sich selbst sieht“.

4.4 Mit der – vom Management in Kooperation mit einer Interessenvertretungsfraktion etablierten – Niedriglohnbeschäftigung in die Corona-Krise (2010 – 2022)

Exkludierende Praktiken und kooperative Arbeitsbeziehungen. In der neuen Runde von Konzessionsverhandlungen büßen die Beschäftigten bis 2018 erheblich an Einkommen und Sozialleistungen ein. Vor allem Neueingestellte tragen durch abgesenkte Einstiegsgehälter und die Beschäftigten im Bereich Kommissionierung durch Kürzungen der übertariflichen Entgelte und Sozialleistungen das Gros der Kostensenkungen. Da diese – wie bisher – höchst umstritten sind, aktiviert eine Verdi-Fraktion die Belegschaft und will mittels konfliktorientierter Praktiken einen Flächentarifvertrag für die Kommissionierung durchsetzen. Dann aber beginnt die Corona-Krise, die die hochprofitable Unternehmung in eine wirtschaftliche Krise und in die Aufgabe von Resilienzpotenzialen stürzt.

Die Logistikunternehmung leidet wie viele andere, gleichwohl nicht alle in der Branche unter der sich seit Frühjahr 2020 entwickelnden Corona-Pandemie. So reduziert sich insbesondere das Volumen der zu kommissionierenden Waren in 2020 auf 25% des Vor-Pandemie-Volumens. Dies löst aus der Perspektive des Managements und des Betriebsrates einen erheblichen Personalabbaubedarf, eine Kreditaufnahme, die weitere Rationalisierung der Geschäftsprozesse (u.a. durch Digitalisierung) und sogar die Teilstillegung von Kapazitäten aus, um die Liquidität der Unternehmung zu sichern. Der Personalabbau wird von Management *und* Interessenvertretung als Signal an die Kapitalmärkte verstanden, um bessere Konditionen bei der Kreditaufnahme zu erlangen.

In der pluralen Netzwerkorganisation wird der Personalabbau jedoch unterschiedlich praktiziert: In eher kooperativen Interaktionen zwischen Management und der dominanten Fraktion im Betriebsrat in der Muttergesellschaft des Logistikdienstleisters einigen sich die Akteure auf ein Personalabbauprogramm ohne betriebsbedingte Kündigungen. Befristete Arbeitsverträge laufen aus, Leiharbeit wird beendet und vor allem langjährige Beschäftigten scheiden „freiwillig“ gegen die Zahlung relativ hoher Abfindungen aus. Insbesondere durch Kurzarbeit, eine moderate Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, durch die Anwendung eines Ergänzungstarifvertrags, der die Gehaltserhöhungen verschiebt, die Streichung von Leistungsentgelten für drei Jahre, eine Erhöhung der Zuzahlung zur betrieblichen Altersversorgung und der Ausschluss der Jahressonderzahlung von der Pflicht zur betrieblichen Altersversorgung werden im Geltungsbereich des Flächentarifvertrags in der Konzernmutter Personalkosten gesenkt. Das Kurzarbeitergeld wird vom Logistikdienstleister im Gegenzug zu Kürzungen bei betrieblichen Sozialleistungen und insbesondere durch Arbeitszeitflexibilisierungsmaßnahmen massiv, also auf bis zu 80% des Ausgangsentgelts (inklusive (Schicht-) Zulagen), aufgestockt. Dies schützt die Stammbesellschaft, die für die vollumfängliche Wiederaufnahme der wirtschaftlichen Aktivitäten benötigt wird. Gleichzeitig wird sie durch die Verjüngung in eine noch belastbarere Belegschaft umstrukturiert. Aus diesen Maßnahmen ergeben sich im Bereich der Konzernmutter moderate Corona-bedingte Veränderungen der Arbeitsbedingungen. Insgesamt wird vor allem in einem Prozess des Gebens und Nehmens unter Berücksichtigung der grundlegenden Positionen der jeweiligen Seite – wie für eine kooperative Konfliktverarbeitung typisch – die Stammbesellschaft und die Muttergesellschaft geschützt.

Exkludiert und offene Konfrontation. In den Tochtergesellschaften, insbesondere in der Kommissionierung, agieren die Akteure vor dem Hintergrund von Sichtweisen im Management auf Personal als Kostenfaktor bei rund 20% niedrigeren Löhnen als in der Konzernmutter deutlich konfliktorientierter. Es gilt:

„Dort gibt es eklatante Versuche die Mitbestimmung, auch über die Geschäftsführung der dortigen Töchter, einzuschränken, sie gar ganz loszuwerden, zu unterminieren und mit allen möglichen Tricks zu spielen bis hin zu Betriebsratsbashing. Da hatten wir jetzt kürzlich ein Fall und das ist mittlerweile so eine zweite Welt, die sich da auftut“ (Verdi 5).

Damit verändert sich die Aushandlungsfähigkeit von Krisenanpassungsmaßnahmen, die zunehmend fragmentiert wird, weil in Tochterunternehmen eine offene Konfrontation praktiziert wird, die auf intern fraktionierte Betriebsräte trifft. Denn „bei den Tochterunternehmen ist es sehr stark von einer Gruppenbildung geprägt, von einer innerbetrieblichen Gruppenbildung“ (Mgt 7). Trotzdem ist dieser Betriebsrat auf eine gewisse Weise handlungsfähig. Er organisiert sich über Verdi und unabhängig von Verdi mittels etablierter Beziehungen zu Anwaltskanzleien Unterstützung bei der Durchsetzung von (Mitbestimmungs-) Rechten.

Der Personalabbau erfolgt ohne Kündigung, indem die Arbeitsverträge der zahlreichen befristeten Neueinstellungen der Jahre 2018 und 2019 in Tochterunternehmen vor dem Hintergrund der Kurzarbeitergeldregelungen auslaufen. Diese dienen als Legitimationsgrundlage für diese Form des Personalabbaus:

„Das heißt, Anforderungen der Kurzarbeit haben dazu geführt, dass man gezwungenermaßen die Verträge hat auslaufen lassen“ (Betriebsrat 6).

Aus dem gleichen Grund wird – wie in der Muttergesellschaft – Leiharbeit eingestellt. Das Kurzarbeitergeld wird – wie in der Konzernmutter – (aber von einem deutlich niedrigeren Ausgangsniveau aus) aufgestockt. Für einen Verzicht auf eine Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich handelt das Management arbeitsintensivierende Arbeitszeitflexibilisierungen aus. Obwohl die Töchter gegenwärtig noch deutlich weniger Beschäftigte als die Mutter haben, schultern sie 50% des Personalabbaus und sind damit überproportional betroffen. Es stellt sich später vor dem Hintergrund eines Personalabbaus von 20% der Belegschaften und Einsparungen von ca. € 180 Mio. heraus, dass der Personalabbau deutlich überzogen war. Den Akteuren gelingt es nicht, eine Brücke zu bauen, um für den Anstieg der wirtschaftlichen Aktivitäten wirklich gerüstet zu sein. Die exkludierenden Praktiken im Zusammenspiel mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen verringern die Krisenresilienz. Der Logistikdienstleister bemüht sich in der Folge um zusätzliche Arbeitskräfte, die er in der veränderten Arbeitsmarktlage auch bei erhöhten tarifvertraglichen Entgelten nur schwer rekrutieren kann. Rekrutierungsversuche im Ausland scheitern. Stattdessen wird von der Politik ein Flächentarifvertrag ins Spiel gebracht, den Arbeitgeberverbände und Verdi abschließen sollen.

Exkludiert und von der kooperativen Konfliktverarbeitung zur offenen Konfrontation. Nach einem Betriebsübergang vom langjährigen zweiten Anbieter von Kommissionierungsdienstleistungen, der eine kooperative Konfliktverarbeitung praktizierte, erhält eine aus dem Facility Management stammende familiengeführte Unternehmung den Zuschlag. Vor dem Hintergrund der in dieser Unternehmung üblichen offenen Konfrontation wird der Corona-bedingte Personalabbauprozess mit einer gespaltenen Interessenvertretung bewältigt, in der „Vereinigungen“ und Rechtsanwaltsbüros in der Minderheitsfraktion eine zentrale Rolle für Strategien spielen. Der Personalabbau betrifft ca. 200 von 1000 Arbeitenden dieses Unternehmens. Trotz der massiven Nutzung von „Kurzarbeit 0 ohne Aufstockung“ lässt das Konzernmanagement die Tochtergesellschaft vor Ort „verarmen“. In der Folge sind die finanziellen Mittel für einen Interessenausgleich und Sozialplan eng bemessen. Die Arbeitenden werden quasi ihrer Ansprüche „enteignet“. So können – nachdem die Mehrheitsfraktion im Betriebsrat 15 Entlassungen wegverhandelt hatte und einen Vorrang für freiwillig Ausscheidende im Sozialplan verankern konnte – langjährige Beschäftigte mit vergleichsweise geringen Abfindungsbeträgen gekündigt werden. Dies ändert sich auch nicht durch Kündigungsschutzklagen der Betroffenen, die mit der Minderheit im Betriebsrat sowie ihnen assoziierter Vereinigungen und Rechtsanwaltsbüros sympathisieren. Die Mehrheitsfraktion im Betriebsrat richtet nun ihre Hoffnungen auf die Aufnahme und den Abschluss eines (später allgemeinverbindlichen) Flächentarifvertrags.

Tabelle 1 fasst die Entwicklungen in der Corona-Krise zusammen.

	<i>Konzernmutter</i>	<i>Konzerntochter in der Kommissionierung</i>	<i>Externer Dienstleister in der Kommissionierung</i>
Betriebsrat-Management-Interaktion in Corona	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperative Konfliktverarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offene Konfrontation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Von der kooperativen Konfliktverarbeitung zur offenen Konfrontation vor dem Hintergrund von neuen „Gewerkschaftskonkurrenzen“
HRM – Management des Personalabbaus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalabbau durch Aufhebungsverträge, Altersteilzeit, Beendigung von Leiharbeit und Auslaufen befristeter Beschäftigungsverhältnisse ▪ Kurzarbeit mit hoher Aufstockung ▪ Moderate Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überproportionaler Personalabbau durch das Auslaufen befristeter Beschäftigungsverhältnisse, Beendigung von Leiharbeit, aber wenig Altersteilzeit- und Aufhebungsverträge ▪ Kurzarbeit mit Aufstockung auf Basis niedrigerer Entgelte im Haustarifvertrag als im Flächentarifvertrag der Konzernmutter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung des gesellschaftsrechtlich zulässigen Gestaltungsspielraums durch das Management → „Verarmung“ des Unternehmens – „Enteignung“ der Arbeitenden ▪ Personalabbau durch den Abbau von Leiharbeit und das Auslaufen befristeter Beschäftigungsverhältnisse ▪ Kurzarbeit ohne Aufstockung (relativ schlechter) Interessenausgleich und Sozialplan
Tarifvertrag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flächentarifvertrag um Notlagentarifvertrag ergänzt → verzögerte Entgeltsteigerungen, Aussetzen der Leistungsentgelte für drei Jahre, Abbau branchenspezifischer sozialer Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haustarifvertrag – ca. 20% unter Flächentarifvertrag ▪ Erhöhung der Entgelte nach überzogenem Personalabbau ▪ Aufnahme von Verhandlungen eines Flächentarifvertrags für die Kommissionierung – Ziel: Allgemeinverbindlichkeitserklärung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haustarifvertrag – ca. 20% unter Flächentarifvertrag ▪ (Hoffnung auf) Aufnahme von Verhandlungen eines Flächentarifvertrags für die Kommissionierung – Ziel: Allgemeinverbindlichkeitserklärung
(Veränderung der) Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feste Integration in das duale System industrieller Beziehungen ▪ Arbeitszeitflexibilisierung ▪ Arbeitsintensivierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (bislang) unternehmensbezogene Regulation ▪ Arbeitszeitflexibilisierung ▪ Starke Arbeitsintensivierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (bislang) unternehmensbezogene Regulation ▪ Starke Arbeitsintensivierung

Tabelle 1: Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in der Corona-Krise

Hintergrund dieser ausdifferenzierten und ungleichen Krisenbetroffenheit der Arbeitenden und damit der organisationalen Verarbeitung einer externen Krise wie der Corona-Pandemie ist eine (sich über die Jahre verschoben habende) Machtasymmetrie zugunsten des Managements. Dieses generiert im Zeitverlauf in der Unternehmung und im Unternehmungsnetzwerk und damit im Zentrum der pluralen Netzwerkorganisation neue Ressourcen. Die Interessenvertretung hingegen büßt zahlreiche Ressourcen ein. Die Strategie der Mitbestimmung und vor allem des Co-Managements setzte eine besondere Ressourcenausstattung und dazu passende Sicht- und Legitimationsweisen (u.a. Wirth, 2014) voraus, die sich heute so nicht mehr finden, da es zu einer Bifurkation und zum parallelen Auftreten mehrerer Welten im Netzwerk gekommen ist. Damit verändern sich die „Gangarten“, die Stile industrieller Beziehungen, die nun nach Organisationseinheiten fragmentiert sind. Zudem erhöht sich jenseits der Muttergesellschaft im Netzwerk der Grad des Konflikts im Zeitverlauf. Dies wirkt sich ungünstig auf die Krisenresilienz aus. Im Unterschied zu anderen Studien zur „logistischen Revolution“ (s. z.B. Butollo & Koepf, 2020) finden wir in unserem Beispiel kein Gelegenheitsfenster für eine arbeitspolitische Aufwertung von Logistikarbeit (ähnlich mit Bezug zu industriellen Beziehungen Plehwe, 2001). Vielmehr verschärft sich die Segmentierung verknüpft mit einer steigenden sozialen Ungleichheit durch die plurale Netzwerkorganisation und die exkludierenden Praktiken des Managements.

5 Diskussion und Schlussfolgerungen

In dem von uns über fast drei Jahrzehnte untersuchten Fall ist die Dynamik der Arbeitsbeziehungen anhand der jeweiligen Interessenvertretungsgremien klar zu greifen. Sie ist davon gekennzeichnet, dass am Ende der Entwicklung verschiedene Fraktionen in den jeweiligen Betriebsräten der Netzwerkorganisationen in einer mehr oder minder stark ausgeprägten Kooperation mit Gewerkschaftsfraktionen mit unterschiedlichen politischen Strategien um partikularen Einfluss ringen. Speziell mit Blick auf die Netzwerkorganisation kommt hinzu, dass neue, rechtlich begründete Organisationseinheiten (vor allem Konzernunternehmen) auf Dauer entstanden sind, die ihrerseits in

weitere eigenständige Interessenvertretungsorgane münden, deren Aktivitäten koordiniert werden müssten. Zudem treten im Zeitverlauf neue Akteure jenseits von Branchen- und Berufsgewerkschaften sowie Fraktionen in den Interessenvertretungsgremien in Erscheinung, die politische Relevanz (wenngleich nicht immer Wirksamkeit aus Beschäftigtensicht) erlangen.

Die empirischen Befunde aus der Untersuchung eines strategisch geführten Unternehmensnetzwerks eines Logistikdienstleisters, dem Kern der zunehmend „pluralen Netzwerkorganisation“ (Sydow & Helfen, 2017), zeigen, dass im Zeitverlauf die Entwicklung dieser Koordinationsform ökonomischer Aktivitäten einer erheblichen Dynamik unterliegen kann: Nach einer Phase enger, unternehmensübergreifender Kooperation der Dienstleistungsunternehmung im Netzwerk gewinnen marktliche Beziehungen (hier: zu Kundenunternehmen) und hierarchische Beziehungen (vor allem im Konzern) die Oberhand, so dass sich die Pluralität der Netzwerkorganisation verschiebt. Dabei sind im Kern nur noch die Geschäftsbeziehungen zu Technologieanbietern und einigen wenigen wichtigen Kunden netzwerkartig koordiniert; sie werden von Marktbeziehungen zu Dienstleistern und wenigen hierarchischen Beziehungen im Konzern flankiert.

Dieser Wechsel in der Strategie und der korrespondierenden Koordinationsform ökonomischer Aktivitäten zeitigt besondere Herausforderungen für die Interessenvertretung, zumal in Krisenzeiten. Dabei zeigt sich, dass (1) das Verhältnis von Konflikt und Kooperation in der pluralen Netzwerkorganisation und ihren Elementen im Zeitverlauf variabel ist. So entwickelt sich in der fokalen Dienstleistungsunternehmung zunächst der Stil industrieller Beziehungen weiter, indem er mittels Co-Management-Praktiken eine Einflussnahme auch auf umkämpfte wirtschaftliche Entscheidungen und eine mitbestimmte Netzwerkbildung ermöglichte. Vor dem Hintergrund der Generierung von Ressourcen durch das Management bei gleichzeitigen Einbußen an Ressourcen der Interessenvertretung verändert das Management allerdings die Gangart und beschneidet den Einfluss der Interessenvertretung in dieser Unternehmung. Parallel dazu schafft es durch die Pluralisierung der Netzwerkorganisation Parallelwelten der Arbeitsbeziehungen, in denen der Stil industrieller Beziehungen ebenfalls im Zeitverlauf variiert. So praktiziert der Logistikdienstleister in seinen Tochterunternehmen nach einer kurzen Phase kooperativer Arbeitsbeziehungen eine offene Konfrontation in der Interaktion mit einer gespaltenen Interessenvertretung; bei dem zweiten Kommissionierer am Standort des Logistikdienstleisters wandelt sich der etablierte Stil industrieller Beziehungen von einer kooperativen Konfliktverarbeitung zu einer offenen Konfrontation. Auch hier ist die Interessenvertretung hochgradig gespalten. Mit diesen Praktiken verändert sich auch (2) das Verhältnis von Exklusion und Inklusion im Zeitverlauf. Wurden mittels der Co-Management-Praktiken auch die Organisationen am Standort des Logistikdienstleisters in eine mitbestimmte Netzwerkbildung eingebunden und inklusive Praktiken formiert, so beginnen anknüpfend an eine managementgetriebene organisationsinterne Dezentralisierung zunächst andere Praktiken der Zurechnung von Erfolg und Misserfolg. So isoliert das Management eine bestimmte Beschäftigtengruppe und setzt die Kommissionierung später zunehmend bzw. alleinig unter Wettbewerbsdruck. Diese Veränderung führt vor dem Hintergrund sukzessive veränderter Machtverhältnisse in der pluralen Netzwerkorganisation zu exkludierenden Praktiken. Mit diesen werden die Anpassungslasten von spezifischen Beschäftigtengruppen (z.B. Leiharbeitende, Beschäftigte von Tochterunternehmen, Neueingestellte insbesondere im Bereich der Kommissionierung) bei gleichzeitiger Absicherung von Altbeschäftigten und kaufmännischen Angestellten in einer prosperierenden Unternehmung geschultert. Damit kommt es zu einer Bifurkation der Arbeitsbeziehungen, die innerhalb der pluralen Netzwerkorganisation die Heterogenität der Arbeitsbedingungen und die Fragmentierung der Interessenvertretung verschärft. Abbildung 1 illustriert diesen Zusammenhang

für den Untersuchungszeitraum von 1992 bis 2022 für den Logistikdienstleister (LDL), seine Tochterunternehmen (T-LDL), das kurzzeitig bedeutsame konzerninterne Leiharbeitsunternehmen (L-LDL) und den zweiten Kommissionierer (ZDA):

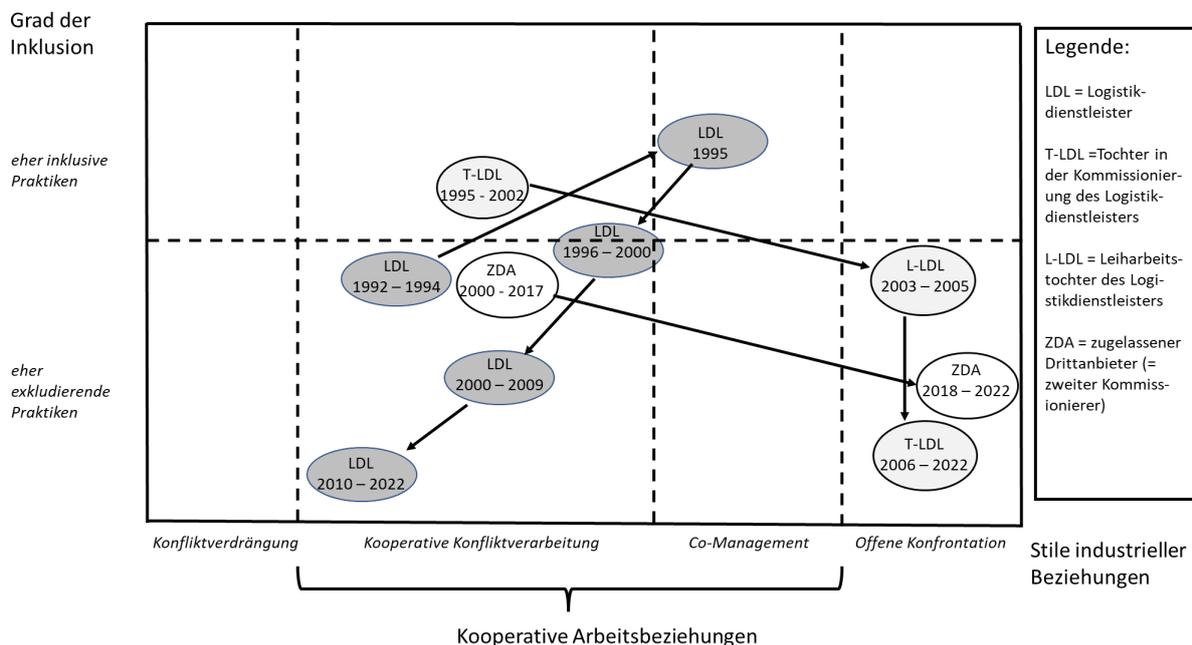


Abbildung 1: Entwicklung der Interessenvertretungspraktiken und Stile industrieller Beziehungen im Zeitverlauf in der pluralen Netzwerkorganisation – Bifurkation der Arbeitsbeziehungen

Anhand der Abbildung 1 wird deutlich, dass ein bestimmter Stil industrieller Beziehungen, hier zu Beginn und am Ende der Stil einer „kooperativen Konfliktverarbeitung“ (Weltz, 1977) und zwischen durch des „Co-Managements“ (Müller-Jentsch, 1995), mit inklusiven wie exkludierenden Praktiken einhergehen kann. Zudem entwickeln sich die Praktiken dynamisch: in unserem Fall von einer Mischung integrativer und exkludierender über die Ausbildung integrativer Praktiken bis hin zu hochgradig exkludierenden Praktiken. Es wird anhand der Entwicklungen beim zweiten Kommissionierer (ZDA), aber auch am Beispiel der Entwicklung der Stile industrieller Beziehungen in der Tochtergesellschaft in der Kommissionierung (T-LDL), die vorübergehend eine konzerninterne Leiharbeits-tochter war (L-LDL), deutlich, dass in einer pluralen Netzwerkorganisation unterschiedliche Stile industrieller Beziehungen nebeneinander bestehen. In unserem Fall stehen sie zudem in Wechselwirkung zueinander und bringen fragmentierte Interessenvertretungspraktiken hervor. Mit den Stilkonstellationen und den damit verbundenen Qualitäten der Interaktionen und Beziehungen sind unterschiedliche Ergebnisse für die jeweils betroffenen Beschäftigten verbunden. Es kann – wie in unserem Fall – zu einer Zusammenarbeit zu Lasten Dritter kommen: Vulnerable Beschäftigtengruppen schultern im Netzwerk die Anpassungslasten, wohingegen die tarifierten und außertariflichen Angestelltengruppen eine Beschäftigungssicherung (zumindest vorübergehend) aufrechterhalten können.

In der Krise zeigt sich (3) dann, ob diese Unternehm(ung)en im Netzwerk – wenn nötig – zum Zweck einer gemeinsamen Reaktion integriert werden können oder – aufgrund der vorangegangenen Exklusion und Fragmentierung – ein Eigenleben entfaltet haben, das die Resilienz bzw. Reaktionsfähigkeit empfindlich stört. In unserem Fall zeigt sich, dass die die eingetretene Fragmentierung der Interessenvertretung nicht nur die Spielräume einer mitbestimmten Netzwerkentwicklung eingengt

hat, sondern dass auch die entstandenen arbeitspolitischen Parallelwelten die Netzwerkorganisation dann in der Krise „überraschen“.

Aus Managementperspektive betrachtet deuten wir das Beispiel des Logistikdienstleisters hier so, dass eine in Phasen eines relativen „Normalbetriebs“ vorangetriebene arbeitspolitische Transformation im Netzwerk durchaus auf Kosten der langfristigen Krisenreaktionsfähigkeit der Unternehmung und des Unternehmungsnetzwerkes gehen kann. Anders ausgedrückt: Das Management hat mit seiner besonderen Netzwerkstrategie arbeitspolitische Folgekonflikte herbeigeführt, die auch Qualitäts- und Rekrutierungsprobleme verursachen und die Krisenresilienz des Gesamtnetzwerks unterminieren. Damit hat das Management (in the long run) die Krisenreaktionsfähigkeit nicht nur der Unternehmung, sondern des gesamten Netzwerks empfindlich geschwächt. Eingespielte, kooperative Beziehungen zwischen den Akteuren industrieller Beziehungen über Organisationsgrenzen hinweg hätten eine Krisenbewältigung, wie sie in der Corona-Krise erforderlich war, wohl erleichtern können. Zwar kann das Management über einen bestimmten Zeitraum eigene Interessen relativ ungestört verfolgen, auch wenn die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen nicht zu einer Hebung der Arbeitskultur führt. Die Beschäftigten reagieren aber über die Zeit mehr mit „Exit“ als mit „Voice“, von „Loyalty“ im Sinne Hirschmans (1970) gar nicht zu reden, was die Krisenresilienz der pluralen Netzwerkorganisation verringert. Hinzu kommt, dass – wohl unbeabsichtigt vom Management – in der Krisensituation die Kontroverse um einen weiteren, branchenbezogenen Flächentarifvertrag aufgeflammt ist.

Aus theoretischer Perspektive betonen wir (4), dass diese Veränderungen nicht unmittelbar durch die Veränderungen in den Kontextbedingungen wie Corona-, Konjunktur- oder Strukturkrise bedingt sind. Sie werden in komplexen Strukturationsprozessen von den Akteuren im Betrieb, in der Unternehmung und im Unternehmungsnetzwerk als Kern der pluralen Netzwerkorganisation hervorgebracht und auch politisch genutzt. Letzteres zeigt die Analyse dort, wo die Akteure in Einklang mit ihren Regeln der Signifikation und Legitimation machtvoll in politischen Auseinandersetzungen ihre Interessen verfolgen und insbesondere das Management die Entwicklung von inklusiven zu hochgradig exkludierenden Praktiken „erfolgreich“ vorantreibt. Den „Preis“ für die fortbestehende Sozialpartnerschaft in der fokalen Unternehmung zahlen vor allem die exkludierten Arbeitenden. Es gelingt dem Management zwar vor dem Hintergrund der Machtverschiebung zu seinen Gunsten, den Anpassungsdruck durch die Deregulierung des Marktes durch eine interne Reorganisation, die auch anders hätte ausfallen können, auf *eine* spezifische Gruppe der Beschäftigten zu lenken (hier die gewerkschaftlich hochorganisierte Kommissionierung). Dies drückt sich auch in einer zunehmenden Ungleichheit der unternehmungsinternen Einkommensverteilung aus (Berthod et al., 2021). So verachtete sich in den untersuchten nun fast drei Jahrzehnten beispielsweise das Einkommen des Vorstandsvorsitzenden während beispielsweise die exkludierten Beschäftigten in Leiharbeit 2016 nominal sogar weniger verdienen als Beschäftigte 1995 für die gleiche oder gleichwertige Tätigkeit im Branchentarifvertrag des Logistikdienstleisters. Dementsprechend unterschiedlich fällt die Verteilung der Anpassungslasten in der Corona-Krise aus und reflektiert Spaltungen und Fragmentierungen.

Betrieb, Unternehmung und Unternehmungsnetzwerke und in der Konsequenz die gesamte plurale Netzwerkorganisation erweisen sich somit als „politische Ökonomien“ (Benson, 1975), in denen Machtausübung und Herrschaftssicherung zum Alltag gehören (Staehe, 1992). Demnach sind – wie von der Strukturierungstheorie postuliert – die Sicht- und Legitimationsweisen der Akteure genauso bedeutsam wie die allokativen und autoritativen Ressourcen, derer sie sich bedienen können. Aus

dieser Perspektive ist dabei unabhängig davon zu beachten, dass die Nutzung der sich ergebenden bzw. der sich reduzierenden Ressourcen nur mit Bezugnahme auf die im jeweiligen sozialen System – hier vor allem der durch marktliche, kooperative und hierarchische Interorganisationsbeziehungen gekennzeichneten, pluralen Netzwerkorganisation – geltenden Rechtfertigungen zu verstehen ist bzw. es auch einer entsprechenden Veränderung der herrschenden Sichtweisen und Normen bedarf.

Die Interessenvertretung hat aus unserer Sicht die konfliktorientierte Vorgehensweise des Managements zu lange mit kooperativen Interaktionen beantwortet. Auf diese Weise trug sie dazu bei, dass das Management die Arbeitsbeziehungen beim Logistikdienstleister transformieren und damit die Krisenresilienz unterminieren konnte. Alternativ hätte sie aus einer Position der Stärke heraus mit einem Stil industrieller Beziehungen vom Typ „strategisches Co-Management“ (Duschek & Wirth, 1999) oder – wie Weltz (1977) es für Krisensituationen vorgeschlagen hatte – mit einer kontrollierten Konfrontation auf die Unternehmungsreorganisation in Richtung einer pluralen Netzwerkorganisation durch eine integrierte Betrachtung Einfluss nehmen können. Allerdings verwundert es nicht, dass in der heutigen, transformierten Machtsituation eine kooperative Konfliktverarbeitung oder gar ein strategisches Co-Management, mindestens aber Arbeitsbeziehungen, die mehr auf Inklusion statt Exklusion der Belegschaften setzen, schwer im Anblick von Arbeitskräftemangel und multiplen Krisen wieder zu beleben sind. Vielmehr ist für den Krisenfall zu konstatieren, dass die Rücknahme selbst erster netzwerkbezogener Interessenvertretungspraktiken erfolgte, deren Re-Etablierung nur über den Umweg einer eher konfliktorientierten Praktik der Interessenvertretung möglich scheint. Dies würde die Konflikt- und Krisenkosten abermals nach oben treiben.

Diese arbeitspolitischen Entwicklungen in einer pluralen Netzwerkorganisation spiegeln sich auch in anderen Unternehmen, Branchen und Ländern wider, und können sich so auch in zunehmender Ungleichheit und Polarisierung (z.B. der Einkommensverteilung Grabka & Goebel, 2017) niederschlagen; nicht nur auf der Ebene des organisationalen Feldes, sondern auch im internationalen Vergleich (z.B. Weil, 2019; Tomaskovic-Devey et al., 2020). Vergleichen wir nur die Befunde dieser Einzelfallstudie mit den Ergebnissen ähnlicher Studien zu Arbeitsbeziehungen in räumlich agglomerierten Unternehmungsnetzwerken, so stellen wir fest, dass unsere Befunde ein weiterer Beleg für die Abgrenzung der Stammbeschaften von ausgegliederten Beschäftigten sind, wie sie etwa auch schon in anderen Branchen beobachtet wurden (bspw. für Chemieparks s. Helfen et al., 2017). Der massive Verlust an Einfluss und die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in unserem Fall entspricht in etwa der Entwicklung, die im Einzelhandel schon sehr viel früher beobachtet werden konnte (s. Wirth, 1999). Da in unserem Fall die Praktiken der mitbestimmten Netzwerkbildung mit dem Antritt des zweiten Kommissionierers zusammenbrechen, lassen sie sich auch in die Fallstudienbefunde von Hertwig et al. (2019) einordnen: Der Logistikdienstleister ist einer der Fälle, in denen die (Auswirkungen der) Unternehmungsvernetzung im Sinne einer „resigned acceptance“ (Hertwig et al., 2019, 509) hingenommen werden. Diese Hinnahme basiert letztlich auf einer durch die Regeln der Signifikation und Legitimation berücksichtigenden Herrschaftsausübung. Die Machtverhältnisse haben sich infolge dieses über die fast drei Jahrzehnte vollziehenden, allmählichen – aber durch Krisen durchaus beschleunigten – Prozesses derart gravierend verändert, dass eine Einflussnahme in inklusiver Form immer unwahrscheinlicher geworden ist. Insofern zeigt unsere Einzelfallstudie, dass Interessenvertretungen der Herausforderung der pluralen Netzwerkorganisation begegnen sollten, indem sie das eingespielte Institutionensystem mit einer netzwerkbezogenen Arbeitspolitik mit entsprechenden Sicht-, Handlungs- und Legitimationsweisen erweitern. Daraus lässt sich unseres Erachtens auch die Schlussfolgerung ableiten, dass Arbeitsbeziehungen langfristig zu betrachten und zu beurteilen sind, wenn die Vor- und Nachteile bestimmter Praktiken

der Interessenvertretung abgeschätzt werden sollen. Krisenresilientere Arbeitsbeziehungen sind ggf. auch betriebswirtschaftlich sinnvoll, weil sie in der pluralen Netzwerkorganisation auch personenseitig diese flexible Anpassung ermöglichen könnten.

Literaturverzeichnis

- Anner, M., Fischer-Daly, M., & Maffie, M. (2021). Fissured employment and network bargaining: Emerging employment relations dynamics in a contingent world of work. *ILR Review*, 74(3), 689-714. DOI: 10.1177/0019793920964180
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Benassi, C., & Dorigatti, L. (2020). Out of sight, out of mind: The challenge of external work arrangements for industrial manufacturing unions in Germany and Italy. *Work, Employment & Society*, 34, 1027-1044. doi.org/10.1177/0950017020903039
- Benson, J. K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, 20, 229-249. doi.org/10.2307/2391696
- Berthod, O., Helfen, M., & Wirth, C. (2021). Organizational expulsion: How boundary work produces inequality in German airports. *Scandinavian Journal of Management*, 37 (3), 101169 doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101169.
- Brinkmann, U., & Nachtwey, O. (2014). Prekäre Demokratie? Zu den Auswirkungen atypischer Beschäftigung auf die betriebliche Mitbestimmung. *Industrielle Beziehungen*, 21, 78-98. DOI 10.1688/IndB-2014-01-Brinkmann
- Butollo, F., & Koeppe, R. (2020). Die doppelte Einbettung der Logistkarbeit und die Grenzen prekärer Beschäftigung. *WSI Mitteilungen*, 73(3), 174-181. DOI: 10.5771 /0342-300X-2020-3-174
- Clément, V., & Rivera, J. (2017). From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment*, 30(4): 346-365. doi.org/10.1177/1086026616658333
- Desjardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environment practices in the context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434-1460. DOI: 10.1177/0149206317708854
- Duschek, S., & Wirth, C. (1999). Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. *Industrielle Beziehungen*, 6, 73-110. Wieder abgedruckt in J. Sydow, & C. Wirth (Hrsg.), *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken* (S. 297-336). München und Mering: Hampp.
- Faust, M., & Kädtler, J. (2018). Die Finanzialisierung von Unternehmen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70, 167-194. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11577-018-0543-9>
- Gereffi, G., Pananond, P., & Pedersen, T. (2022). Resilience decoded: The role of firms, global value chains, and the state in Covid-19 medical supplies. *California Management Review*, 64(2), 46-70. DOI: 10.1177/00081256211069420.
- Grimshaw, D., Rubery, J., Cooke, F.L., & Hebson, G. (2022). Fragmenting work: Theoretical contributions and insights for a future of work research and policy agenda. *Human Resource Management Journal*, 1-14. DOI: 10.1111/1748-8583.12463
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity.
- Grabka, M. M., & Goebel, J. (2017). Realeinkommen sind von 1991 bis 2014 im Durchschnitt gestiegen – erste Anzeichen für wieder zunehmende Einkommensungleichheit. *DIW-Wochenbericht 4/2017*. Berlin.

- Greer, I., & Hauptmeier, M. (2016). Management whipsawing: the staging of labor competition under globalization. *ILR Review*, 69, 29-51. doi.org/10.1177/0019793915602254
- Helfen, M., & Nicklich, M. (2016). Interorganisationale Wertschöpfung, Personalpolitik und Arbeitsbeziehungen: Ein Fallstudien-Ansatz qualitativer Netzwerkforschung. In W. Matiaske, & A. Czaya (Hrsg.): *Periphere Arbeit im Zentrum* (S. 49-70). Baden-Baden: Nomos.
- Helfen, M., Nicklich, M., & Fortwengel, J. (2017). Enacting global competition in local supply chains environments: German "Chemieparcs" and the micro-politics of employment relations in a CME. *International Journal of Human Resource Management*, 28, 2656-2683. DOI:10.1080/09585192.2016.1244106
- Hertwig, M., Kirsch, J., & Wirth, C. (2019). Defence is the best offence: Horizontal disintegration and institutional completion in the German coordinated market economy. *Work, Employment & Society*, 33, 500-517. doi.org/10.1177/0950017018772765
- Hertwig, M., & Wirth, C. (2019). *Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte? Erkenntnisse aus zwei Fallstudien zum Insourcing von Onsite-Werkverträgen im Einzelhandel*. Düsseldorf. Abrufbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_430.pdf.
- Hertwig, M., & Wirth, C. (unter Mitarbeit von Kirsch, J.) (2021). *Praktiken der Onsite-Werkvertragsnutzung in Deutschland. Management, Arbeit und Interessenvertretung*. Baden-Baden: Nomos.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hohn, H.-W. (1991). *Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung*. 2. Aufl. Berlin: Sigma.
- Jones, C., & Lichtenstein, B.B. (2008). Temporary inter-organizational projects: how temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P.S. Ring (Hrsg.), *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. (S. 231-255). Oxford: Oxford University Press.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21: 243-255. doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Müller-Jentsch, W. (1995). From collective voice to co-management. In J. Rogers, & W. Streeck (Hrsg.). *Works councils. Consultation, representation, and co-operation in industrial relations*. (S. 53-78). Chicago: Chicago University Press.
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Pedell, B., & Pflüger, T. (2011). Kosten- und Resilienzmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken. In H. G. Kemper, B. Pedell, & H. Schäfer (Hrsg.): *Management vernetzter Produktionssysteme* (S. 227-241). München: Vahlen.
- Plehwe, D. (2001). Arbeitspolitische Probleme ungleicher Reorganisation. Zur Veränderung der Arbeit in Logistiknetzwerken. *Industrielle Beziehungen*, 8, 55-82.
- Pozzebon, M., & Pinsonneault, A. (2005). Challenges in conducting empirical work using structuration theory: Learning from IT research. *Organization Studies*, 26, 1353-1376. doi.org/10.1177/0170840605054621
- Rosa, H. (2020). Pfadabhängigkeit, Bifurkationspunkte und die Rolle der Soziologie. Ein soziologischer Deutungsversuch der Corona-Krise. *Berliner Journal für Soziologie*, 30, 191-213. <https://doi.org/10.1007/s11609-020-00418-2>
- Staehele, W. H. (1992). *Funktionen des Managements*. 3. Aufl. Bern und Stuttgart: Haupt.
- Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.

- Sydow, J. (1997). *Mitbestimmung und neue Unternehmungsnetzwerke*. Aus der Reihe „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“. Ein Projekt der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Sydow, J. (2001). Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management. In G. Ortman & J. Sydow (Hrsg.). *Strategie und Strukturation* (S. 271-298). Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J., & Braun, T. (2018). Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. *International Journal of Project Management*, 36(1), 4-11.
- Sydow J., & Helfen, M. (2017). *Produktion als Dienstleistung – Plurale Netzwerkorganisation als Herausforderung für die Arbeitsbeziehungen*. Arbeitspapier der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES). Berlin. <http://library.fes.de/pdf-files/iez/12903.pdf>
- Sydow, J., & Möllering, G. (2015). *Produktion im Netzwerk: Make, Buy & Cooperate*. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Sydow, J., & Wirth, C. (Hrsg.) (2014). *Organisation und Strukturation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Tomaskovic-Devey, D.; Rainey, A., Avent-Holt, D. et al. (2020). Rising between workplace inequalities in high-income countries. *PNAS*, 117(17), 9277-9283. www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1918249117
- Weil, D. (2014). *The fissured workplace: How work became so bad for so many and what can be done to improve it*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weil, D. (2019). Understanding the Present and Future of Work in the Fissured Workplace Context. *The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(5), 147-165. <https://www.jstor.org/stable/10.7758/rsf.2019.5.5.08>
- Weischer, C. (1988). *Kritische Gewerkschaftstheorie*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Weltz, F. (1977). Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 28 (5+8), 291-301 und 489-494.
- Windeler, A. (2001). *Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Windeler, A., & Sydow, J. (2001). Strukturationstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In J. Abel, & H. J. Sperling (Hrsg.), *Umbrüche und Kontinuitäten* (S. 31-48). München und Mering: Hampp.
- Wirth, C. (1999). *Unternehmungsvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. Die negotiation of order von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung*. München und Mering: Hampp.
- Wirth, C. (2014). Arbeitsregulation in und zwischen Organisationen. In J. Sydow, & C. Wirth (Hrsg.), *Organisation und Strukturation. Eine fallbasierte Einführung* (S. 173-249). Wiesbaden: Springer VS.
- Wirth, C. (2021). Konkurrenzen und Solidaritäten: Auf dem Weg zu neuen Praktiken? – Inspirationen durch Anton Kobel. In C. Wirth (Hrsg.), *Konkurrenzen und Solidaritäten. Festschrift für Anton Kobel zum 75. Geburtstag* (S. 1-29). Baden-Baden: Nomos.