



# Produktion als Dienstleistung

## Plurale Netzwerkorganisation als Herausforderung für die Arbeitsbeziehungen

**JÖRG SYDOW & MARKUS HELFEN**

Oktober 2016

- Die traditionelle Grenzziehung zwischen Produktion und Dienstleistung löst sich zunehmend auf. Plurale Formen der Netzwerkorganisation werden neben jenen von Markt und Hierarchie immer wichtiger.
- Die sich entwickelnde plurale Netzwerkorganisation bewirkt aus Unternehmenssicht eine Veränderung der klassischen Personalpolitik und Arbeitskräftenutzung, deren Dynamik institutionalisierte Formen der Regulation von Arbeit in Frage stellt, umgeht und aushöhlt. Gleichzeitig entstehen neue Dienstleistungsunternehmen, die sich durch geringe Organisationsgrade und Arbeitsstandards auszeichnen. Gewerkschaftliche Organisationsformen, die allein unternehmungs- oder branchenorientiert sind, geraten dadurch strukturell ins Hintertreffen.
- Für eine wirksame Vertretung von Arbeitnehmerinteressen erscheint eine Kombination von Ansätzen ratsam, die sowohl kooperative Allianz- und Netzwerkbildung zwischen den Gewerkschaften als auch mit weiteren gesellschaftlichen Akteuren einschließt. »Fokale« Unternehmen, die faktisch solche Netzwerke »orchestrieren«, können strategisch genutzt werden, um Handlungsdruck aufzubauen.
- Gleichwohl wird eine »soziale Marktwirtschaft« nicht umhin kommen, zunehmend auch mit gesetzgeberischen Mitteln für Mindestarbeitsstandards und -einkommen zu sorgen bzw. die Ausstrahlungs- und Bindewirkung von tarifvertraglichen Regelungen zu erhöhen.





## Content

<b>1. Einführung</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Produktion in Netzwerken als plurale Organisationsform</b> .....	<b>3</b>
2.1 Automobilindustrie als Vorreiter der globalen Produktion in Netzwerken .....	3
2.2 Chemische Industrie: Selbst Prozesstechnologie schützt nicht vor Organisation in tertialisierten Netzwerken .....	5
2.3 Flughäfen: Aus Privatisierung entstandene Dienstleistungsnetzwerke mit Produktionsanteilen. ....	6
<b>3. Zur Tertialisierung von Produktionsnetzwerken</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Arbeitsbeziehungen in tertialisierten Produktionsnetzwerken</b> .....	<b>8</b>
<b>5. Gewerkschaftspolitische Implikationen pluraler Netzwerkorganisation –     Konkurrenz oder Kooperation zwischen Gewerkschaften in tertialisierten     Produktionsnetzwerken</b> .....	<b>10</b>
<b>6. Zusammenfassung</b> .....	<b>13</b>
<b>Endnoten</b> .....	<b>15</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>16</b>

## 1. Einführung

Im letzten Vierteljahrhundert hat sich die Organisation der Wertschöpfung grundlegend verändert. An die Stelle vertikal mehr oder weniger tief integrierter Produktionsunternehmungen ist in den meisten Branchen eine »Produktion in Netzwerken« (Sydow & Möllering 2015) getreten. Vermarktbar Produkte und sonstige Leistungen werden in tendenziell »verschlankten« Großunternehmungen zusammen mit kleineren und mittelständischen Unternehmungen und spezialisierten Dienstleistern, aber auch in Kooperation mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen erstellt. Im Extremfall können sich diese (vormaligen Groß-) Unternehmungen durch »fine-slicing« (Contractor et al., 2010) dem annähern, was schon in einem visionären Artikel in der *Business Week* vom 3. März 1986 als »hollow organization« bezeichnet worden ist. Damit wird verwiesen auf die Beherrschung eines großen Teils der Wertschöpfung mit äußerst geringen eigenem »Faktoreinsatz« – und entsprechend niedrigen Fixkosten und geringem Personalbestand. Gleichgültig ob diese extreme Form lokal oder gleich im globalen Maßstab realisiert wird: eine Produktion in Netzwerken ist nicht nur das Ergebnis einer Auslagerung betrieblicher Funktionen auf andere Organisationen, sondern auch einer engeren Zusammenarbeit als man sie gemeinhin mit einer marktlichen Koordination ökonomischer Aktivitäten verbindet.

Eine Produktion in Netzwerken ersetzt dabei – das ist für die im Folgenden zu entfaltende Sicht zentral – weder eine hierarchische noch eine marktliche Organisation ökonomischer Aktivitäten, sondern spielt vielmehr mit diesen vielschichtig zusammen. Genau deshalb greifen wir die Rede von »pluraler Form« (Bradach, 1989; Bradach & Eccles, 1989) auf, wobei dieser Begriff ursprünglich auf Franchisesysteme (aus Beschäftigtensicht oft als »McDonaldization« apostrophiert; vgl. Royle, 2010) und die dort verbreitete Mischung von Filialen und Franchise-outlets, also hierarchischer und netzwerkförmiger Elemente, abstellte.

Im Anschluss an diese kurze Einführung (Kapitel 1) wird zunächst erläutert und anhand ausgewählter Fälle illustriert, was genau unter einer Produktion in Netzwerken als pluraler Organisationsform zu verstehen ist (Kapitel 2). Dabei wird bereits die besondere Rolle industrieller Dienstleistungen deutlich werden, die sodann gesondert herauspräpariert wird (Kapitel 3). Die Auslagerung, Verteilung und Reintegration von Dienstleistungen im

Netzwerk ist es, die eine besondere Herausforderung für die Arbeitsbeziehungen darstellt, auch und gerade für Gewerkschaftsorganisation und politik. Bevor allerdings deren nationale und grenzüberschreitenden Implikationen herausgearbeitet werden (Kapitel 5), werden die Herausforderungen einer tertialisierten Produktion in Netzwerken für die Arbeitsbeziehungen skizziert (Kapitel 4). Die Analyse schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse (Kapitel 6).

**Hierarchie** findet traditionell und typischerweise *innerhalb* einer Unternehmung (also auch eines Konzerns) statt. Die Koordination erfolgt im Zweifel über Weisung. Kontrolle über Personal, Prozesse und Qualitäten liegt in derselben Hand wie die Verantwortung für diese.

**Markt** findet *zwischen* Unternehmungen statt und verteilt Kontrolle und Verantwortung typischerweise auf diverse juristische Personen. Sie entlässt also – nach vorherrschender Auffassung – Auftraggeber grundsätzlich aus der Verantwortung für Arbeitsbedingungen und Fehler beim Auftragnehmer. Die Koordination des Austausches erfolgt im Wesentlichen mittels des Preises.

**Netzwerk** steht für längerfristige Zusammenarbeit, die durch »Geben und Nehmen« und mitunter auch durch gemeinsame Vereinbarungen statt bloße Preiskoordination gekennzeichnet ist. Man versucht gewissermaßen marktliche und hierarchische Steuerungselemente miteinander zu verbinden. Deshalb wird im Zusammenhang mit netzwerkförmiger Organisation manchmal auch von »Hybriden« gesprochen.

Die **plurale« Organisationsform** schließlich *kombiniert* die drei – aus betriebswirtschaftlicher Sicht prinzipiell gleichberechtigten – Formen von Markt, Netzwerk und Hierarchie und erlaubt eine entsprechend schnelle(re) Veränderung des institutionellen Arrangements. Die Auswirkungen dieser Organisationsform für die Arbeitsbeziehungen sind entsprechend unübersichtlich und dynamisch. Dies wird noch verstärkt durch die sich parallel vollziehende »Tertialisierung der Produktion«, also der Zunahme von Dienstleistungen als die eigentlich wertschöpfende Aktivität.

## 2. Produktion in Netzwerken als plurale Organisationsform

Wertschöpfung war traditionell hierarchisch, in mehr oder weniger vertikal tief integrierten Unternehmungen organisiert und wurde am Markt mittels Transaktionen realisiert. Bereits seit etwa einem Vierteljahrhundert tritt mit Netzwerken eine dritte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten neben Markt und Hierarchie (Williamson, 1985; Powell, 1990; Sydow, 1992). Insbesondere die Wertschöpfung durch Dienstleistungen, die im Zuge der sog. »servitization« (Baines et al., 2009) bzw. – noch weiter gefasst – der »Tertialisierung« eine immer größere Rolle spielt, erfolgt in Netzwerken, wenn mit entsprechend spezialisierten Dienstleistern längerfristig oder wiederkehrend zusammengearbeitet wird.<sup>1</sup>

Wir nutzen drei Beispiele aus verschiedenen Branchen, die wir im Rahmen verschiedener, von der Hans-Böckler-Stiftung geförderter Projekte<sup>2</sup> untersucht haben, um dies zu illustrieren. Während die ersten beiden Beispiele die Tertialisierung der Industriewertschöpfung in der Automobil- und Chemieindustrie erhellen, zielt das dritte Beispiel mit der Betrachtung von Flughäfen auf dezidierte »Dienstleistungsnetzwerke« (Stauss & Bruhn, 2003) bzw. »service delivery networks« (Tax et al., 2013). In den zwei ersten Beispielen ist die Dienstleistungsproduktion mit der Erstellung der im Wesentlichen noch materiellen Hauptleistungen (Automobile bzw. chemische Produkte) aufs Engste verwoben.

Wir behandeln hier zwar explizit deutsche Beispiele (für grenzüberschreitende Aspekte vgl. Fichter, 2015; Fichter et al., 2011, 2012, 2013; Hübner, 2015). Diese Beispiele passen sich aber in die internationale Diskussion von Wertschöpfungsnetzwerken und Wertketten und ihrer Konsequenzen für Arbeit hervorragend ein (Gereffi et al., 2005; Levy, 2008; Coe & Jordhus-Lier, 2011; Lakhani et al., 2013; Wright & Kaine, 2015), indem sie die Besonderheiten einer Tertialisierung der Wertschöpfung für weltweit ähnlich anzutreffende Einheiten (Auto, Chemie, Flughäfen) erhellen (Helfen, 2013). Die mittlerweile große globale Aufmerksamkeit für Wertschöpfungsnetzwerke (siehe die Diskussionen in ILO, 2016; OECD et al., 2014; UNCTAD, 2013) richtet ihren Blick vor allem auf die *grenzüberschreitende* Steuerung der zwischen Standorten in unterschiedlichen Ländern und Weltregionen entstehenden Wertschöpfungsketten (Gereffi et al., 2005). Aus Arbeitnehmerperspektive fällt diese

Entwicklung aber lokal mit Auslagerung, Subcontracting und Prekarisierung von Arbeit zusammen. Das heißt, Beschäftigung wird aus Arbeitnehmersicht zusehends als unsicher, unvorhersehbar und risikoreich erfahren (für viele andere: Kalleberg, 2009). Unsere Beispiele greifen genau diese Gleichzeitigkeit von Globalität und lokaler Erfahrung auf (Anderson, 2015), indem sie den Wirkungen pluraler Netzwerkorganisation innerhalb eines Landes der westlichen Hemisphäre nachspüren. Dies ist unseres Erachtens dennoch gerade auch für die internationale Diskussion erhellend, zeigt es doch, dass nicht nur die sog. Peripherie betroffen ist, sondern auch das »Zentrum«.

### 2.1 Automobilindustrie als Vorreiter der globalen Produktion in Netzwerken

In der Automobilindustrie, die manchen als Vorreiter einer globalen Produktion in Netzwerken gilt (Sydow & Möllering, 2015), folgen die Automobilhersteller fast ausnahmslos dem japanischen Vorbild und setzen verstärkt auf eine enge Zusammenarbeit mit System- und Modullieferanten. Während diese Zusammenarbeit in der Tat immer mehr der Vorstellung von einer Netzwerkkoooperation entspricht, weisen die Beziehungen von System- und Modullieferanten zu ihren eigenen Komponenten- und Teilelieferanten (die eher an der Peripherie solcher Netzwerke zu verorten sind) eher wettbewerblich-marktliche, (noch) stärker über Preise koordinierte und eher flüchtige Beziehungen auf. Obgleich kaum ein Automobilhersteller bislang den Grad an Vernetzung erreicht hat, der Toyota – und zwar nicht nur in Japan, sondern weltweit – zugeschrieben wird (Dyer & Singh, 1998; Wilhelm, 2009; Sydow & Möllering, 2015, S. 237 ff.), wird die Netzwerkform in dieser Branche zunehmend wichtig. Eine Besonderheit dieser Branche allerdings besteht darin, dass vor allem die System- und Modullieferanten (z. B. Bosch, Hella oder Schäffer) in die Produktionsnetzwerke zumeist mehrerer Hersteller eingebunden sind. Genau deshalb sollte man auch nicht in eine unreflektierte Rede von einem »Netzwerk Wettbewerb« (Gomes-Casseres, 1994; vgl. auch Sydow & Möllering, 2015, S. 230 f.) verfallen, der angeblich den Wettbewerb zwischen Unternehmungen ersetzen soll. Ein Wettbewerb zwischen Netzwerken – statt von Unternehmungen – setzte nämlich voraus, dass dauerhaft keine oder nur wenige Zulieferer in mehr als ein Produktionsnetzwerk eingebunden sind.

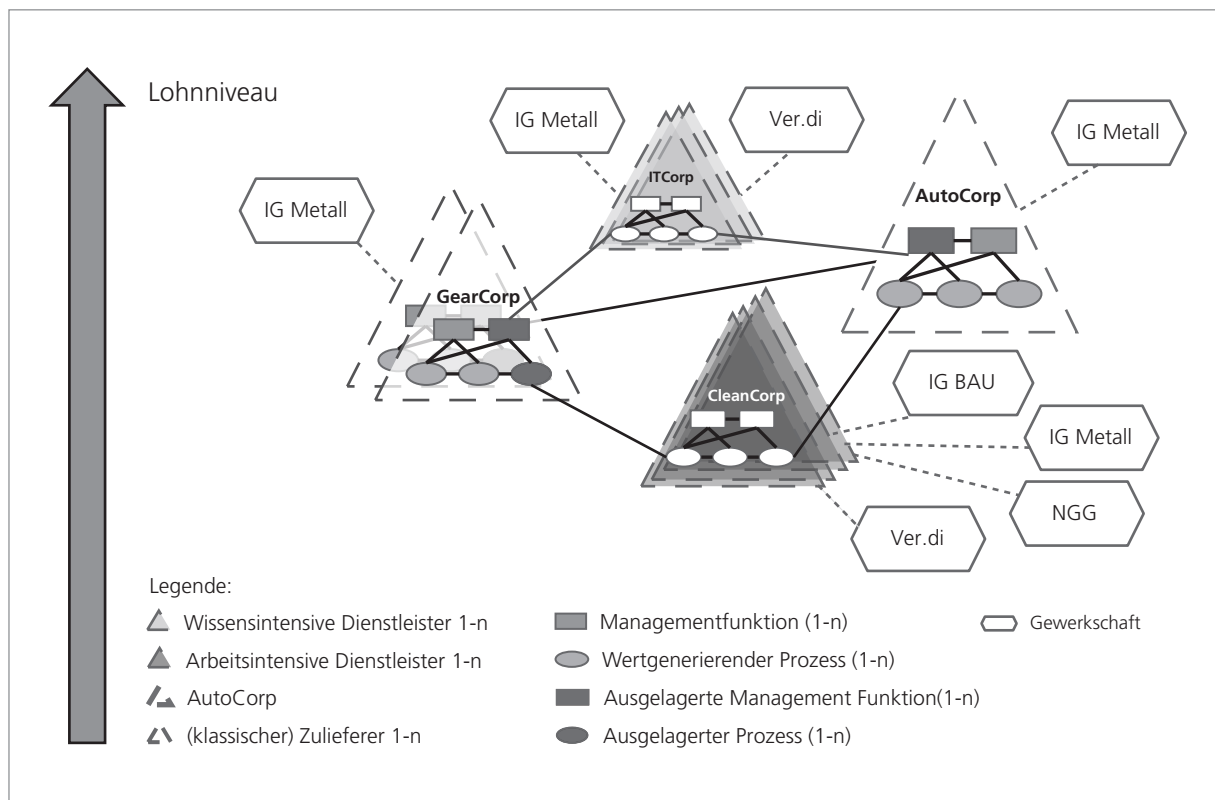
In den zumeist globalen, sich gleichwohl zumindest bei Modul- und Systemlieferanten überlappenden Produktionsnetzwerken der Automobilhersteller sind mittlerweile auch auf die Erstellung von Dienstleistungen spezialisierte Unternehmungen eingebunden (s. Abb. 1). Das gilt sowohl für arbeitsintensive Dienstleistungsbereiche wie Catering, Gebäudemanagement, Reinigung, Sicherheit und Logistik als auch für wissensintensivere Dienstleistungen wie Kontraktlogistik, Ingenieurdienstleister oder »Maintenance, Operations and Repair« (MOR). Diese Dienstleister haben in der Regel deutlich unterschiedliche Lohnniveaus (s. Abb. 1).

Im Ergebnis arbeiten in den Fabriken der OEM und deren Zulieferparks durch den Hersteller selbst (fest oder befristet) Angestellte neben Beschäftigten der Dienstleister, der System- und Modullieferanten und solchen von Zeitarbeitsfirmen. Die Arbeitsbedingungen und Entlohnungen all dieser Gruppen unterscheiden sich zum Teil sehr grundlegend. Tendenziell liegen die Löhne bei den OEM und den Modul- und Systemlieferanten auf einem höheren Niveau als jene von arbeitsintensiven Dienstleistern, werden aber umgekehrt von so manchem wissensintensiven Dienstleister übertroffen (wie ↑ in Abb. 1 zum Ausdruck bringt).

Nicht wenige dieser spezialisierten Dienstleister sind selbst global tätige Unternehmungen (z.B. DHL, G4S). Oft diversifizieren aber auch Unternehmungen des Maschinen- und Anlagenbaus in den MOR-Bereich, etwa wenn der Lieferant einer Lackieranlage für den Original Equipment Manufacturer (OEM) oder einen Systemlieferanten deren Betrieb übernimmt und sich sogar die Investition über einen Stückpreis entgelten lässt.

Die Abb. 1 gibt einen schematischen Eindruck von einer Produktion in »pluralen« Netzwerken in der (globalen) Automobilindustrie. Denn neben den beteiligten hierarchisch strukturierten Organisationen (OEMs, Systemlieferanten, aber auch arbeits- und wissensintensiven Dienstleistern) herrscht im Zentrum des Netzwerks die längerfristig ausgelegte »Kooperation« vor, während an den Rändern (z.B. zu Komponenten- und Teilelieferanten) nach wie vor recht flüchtige marktliche Beziehungen dominieren. Eine Produktion im Netzwerk ist in diesem

Abb. 1: Automobilproduktion im Netzwerk





Sinne eine plurale Form, d.h. eine intelligente und zunehmend dynamische Kombination dieser drei basalen Organisationsformen (Sydow & Möllering, 2015).

Aufgrund der Überschreitung von Sektor- bzw. Branchengrenzen sowie fast immer auch von nationalen Grenzen ist es wenig überraschend, dass in Netzwerken unterschiedliche Gewerkschaften mit der Vertretung von Beschäftigteninteressen befasst sind. Abb. 1 zeigt – wiederum schematisch – die Situation für Deutschland. Als direkte Folge der Verlagerung von Aufgaben auf Netzwerkpartner kommt es zu einer Vervielfachung gewerkschaftlicher Zuständigkeiten und einer entsprechenden Komplikation der Interessenvertretung, die oft auf eine Schwächung hinaus läuft.

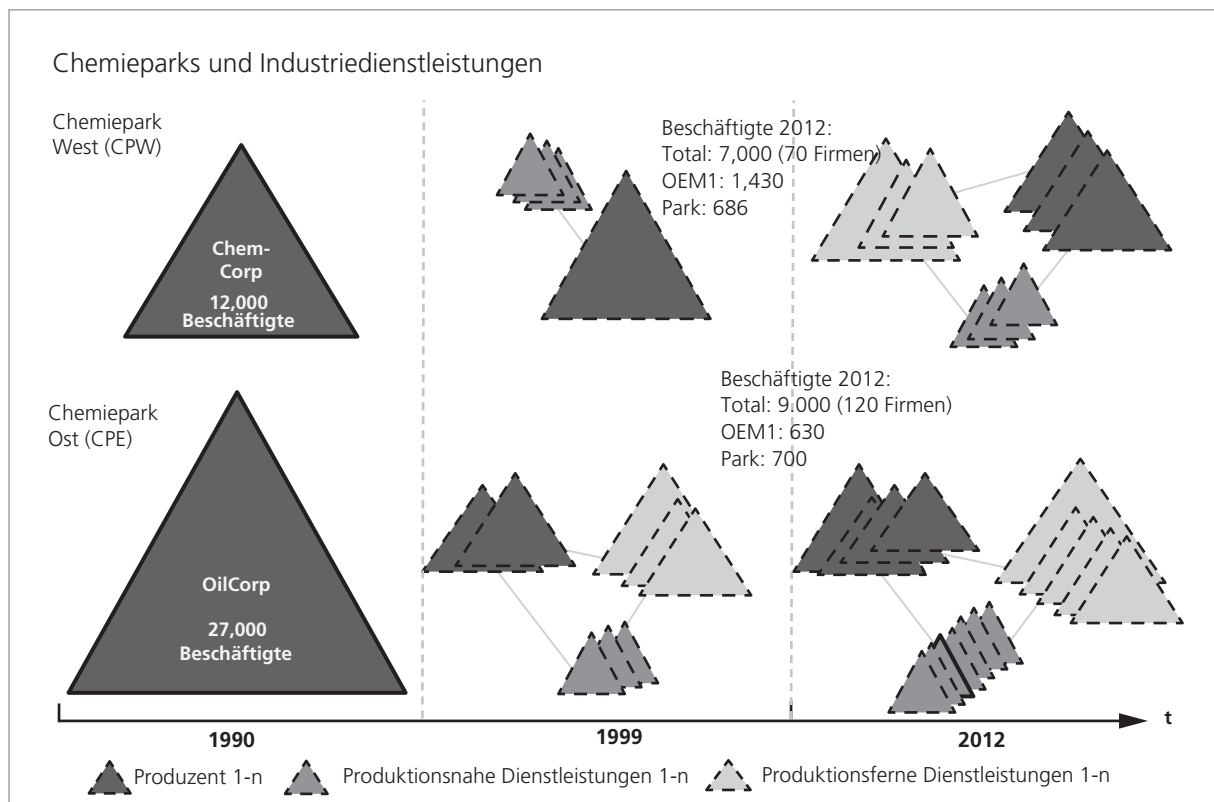
*Die Verlagerung von Aufgaben auf Netzwerkpartner führt zur Komplikation der Interessenvertretung und meist zu deren Schwächung*

## 2.2 Chemische Industrie: Selbst Prozesstechnologie schützt nicht vor Organisation in tertialisierten Netzwerken

Die chemische Industrie war lange Zeit ein Musterbeispiel für eine vertikal tief integrierte Wertschöpfungsorganisation, nicht zuletzt in Deutschland (Kädtler, 2009). Allerdings sind mittlerweile auch hier, trotz der allgegenwärtigen Prozesstechnologie, die großbetrieblichen Strukturen durch eine Produktion in Netzwerken wenn nicht ersetzt, so doch zumindest ergänzt worden. Am offensichtlichsten tritt dieser Wandel in der Wertschöpfungsorganisation in den so genannten Chemieparks zutage.

In den Chemieparks finden sich Teile der Großunternehmen neben deren Tochterunternehmen (wie z.B. Bayer Gastronomie) und Gemeinschaftsunternehmen (z.B. Currenta), zudem deren nicht nur rechtlich sondern auch wirtschaftlich verselbständigte Unternehmungen (z.B. Lanxess) sowie spezialisierte Dienstleister. Letztere haben im Sinne einer Tertialisierung nicht selten Prozesse übernommen, die früher von den Großunternehmen

Abb. 2: Chemieproduktion im Netzwerk (Helfen et al., i.E.)



wie Bayer selbst kontrolliert wurden. Zudem sorgen selbständige Dienstleister in der Regel für die Unterhaltung der technischen Infrastruktur des Chemieparks.

Die Abb. 2 gibt einen schematischen Eindruck der Entwicklung von ursprünglich vertikal noch tief integrierten Chemieunternehmen hin zu einer Produktion in Netzwerken. Dabei werden Chemieparks, in denen solche Netzwerke lokal konzentriert sind, mittlerweile als ein globales Modell präsentiert (<https://chemicalparks.eu/>). Auch diese Parks entsprechen mit Blick auf die Kombination von Markt, Netzwerk und Hierarchie recht genau der Vorstellung von einer pluralen Organisationsform. Auch bei Chemieparks ist infolge der Auslagerung bzw. Funktionsübernahme durch Netzwerkpartner eine Mehrzahl von Gewerkschaften in die Vertretung der Beschäftigteninteressen involviert.

In den genannten Beispielen kam es im Laufe der letzten 20 Jahre zu einer Differenzierung, bei der, im einen Fall (West), ein Großunternehmen mit 12.000 Beschäftigten durch ein Geflecht von 71 Unternehmen mit insgesamt etwa 9.100 Beschäftigten abgelöst wurde. Im Falle des Chemieparks Ost fand die Entwicklung sogar von einem Unternehmen mit 27.000 Beschäftigten hin zu einem Netzwerk aus 122 Unternehmen statt. Mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze gingen dabei verloren, die verbliebenen differenzierten sich mit Blick auf Arbeitsbedingungen und Lohnniveau zunehmend aus.

### 2.3 Flughäfen: Aus Privatisierung entstandene Dienstleistungsnetzwerke mit Produktionsanteilen

Ähnlich wie im Fall der Chemieparks ist die Globalisierung auch des Luftverkehrs, Passagiere wie Cargo, an einem konkreten Ort zu beobachten: den Flughäfen. Flughäfen sind nicht nur wichtige Knotenpunkte in globalen Produktions- und Logistiknetzwerken. Vielmehr lässt sich auch an diesen Orten die Produktion im Netzwerk beobachten. Im Gegensatz zu den globalen Produktionsnetzwerken der Automobil- und Chemieindustrie handelt es sich hierbei im Kern allerdings um dezidierte Dienstleistungsnetzwerke. An deren Peripherie jedoch erfolgt dann mitunter auch materielle Produktion, etwa

wenn Logistikunternehmen, die am Flughafen angesiedelt sind, dort nun Endmontagen durchführen oder ein Produktfinishing vornehmen. So beginnt sich auch hier die Grenze zwischen »Dienstleistung« und »Produktion« auf zu lösen.

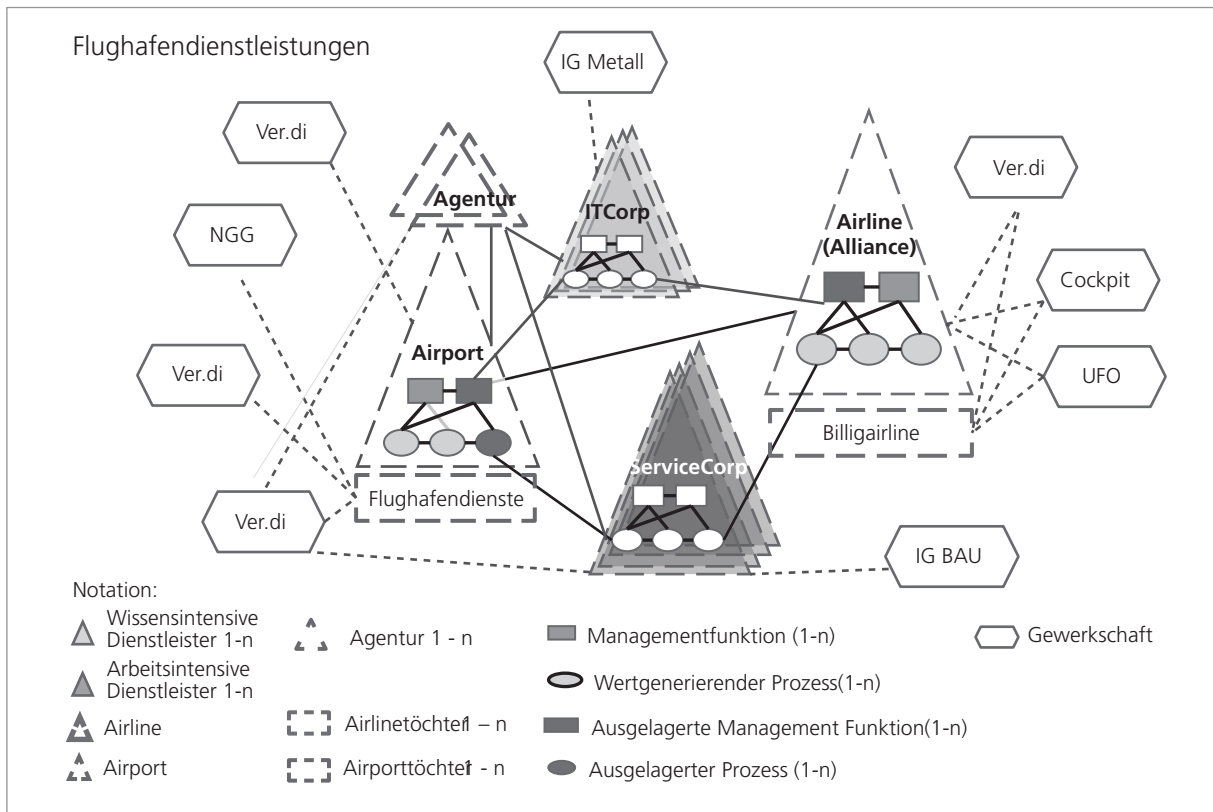
Die Abb. 3 zeigt schematisch, wie eine Flughafenbetreibergesellschaft als »hub firm« (Jarillo, 1988), »fokale Unternehmung« (Sydow, 1992) oder »network orchestrator« (Paquin & Howard-Grenville, 2013) operiert. Sie arbeitet dazu mehr oder weniger eng und langfristig mit Bodenverkehrsdienstleistern, Reinigungs- und Wartungsfirmen, Feuerwehren, Gebäude- und Sicherheitsdienstleistern, Flugüberwachung, Einzelhändlern, Gastronomie- und Hotelbetrieben u. v. a. zusammen. Auf keinen Fall zu vergessen sind in diesem dezidierten, vom Flughafenbetreiber strategisch geführten Dienstleistungsnetzwerk natürlich die Fluggesellschaften mit ihren Passagieren und Frachten als wohl wichtigste Kunden. Nicht wenige von diesen operieren selbst wieder in globalen Netzwerken wie der Star Alliance oder One World.

Nicht aus der Abbildung zu ersehen, aber wichtig für das Verständnis der Triebkräfte dieser Entwicklung ist, dass diese Netzwerke zumeist aus vormalig vertikal integrierten Dienstleistern entstanden sind, deren öffentliche Eigentümer Städte und/oder Staaten waren und sind. Es leuchtet ein, dass dies wiederum erhebliche Auswirkungen auf die gewerkschaftliche Interessenvertretung hat, die sich aufgrund der Vielzahl der involvierten Gewerkschaften heute nicht weniger komplex darstellt als in den Netzwerken der Automobil- und Chemieindustrie. Auch hier kommt Konzerntöchtern (z. B. Personaldienstleistern oder Billigfluglinien) eine zunehmend größere Bedeutung zu. Ob diese, wie manche Gewerkschafter meinen, mit dem expliziten Ziel der »Tarifflicht« eingerichtet werden, vermögen wir nicht zu beurteilen. Allerdings kann nicht überraschen, dass die Ausdifferenzierung spezialisierter Dienstleistungen an Flughäfen eine parallele Ausdifferenzierung von Tarifbedingungen befördert hat und die Zersplitterung der Interessenvertretung in Einzellisten und Spartengewerkschaften womöglich noch vertieft wird.





Abb. 3: Produktion von Luftverkehrsdienstleistungen im Netzwerk



### 3. Zur Tertialisierung von Produktionsnetzwerken

Wie in allen drei Beispielen gezeigt, ist eine Produktion in Netzwerken in zunehmendem Maße auf mehr oder weniger spezialisierte Dienstleister angewiesen, was in der Literatur mit unterschiedlichen Begriffen umschrieben wird. So wird von »Produktion mit Dienstleistungen« (Heidling et al. 2010), »service transformation« (Kushida & Zysman, 2009) oder »servitization« (Baines et al. 2009) gesprochen. Während dieser Trend zur Tertialisierung von Produktionsnetzwerken zunächst mit einer Ausdifferenzierung ergänzender Dienstleistungsangebote in Verbindung gebracht wurde, wird heute dem Prinzip der »service-dominant logic« (Vargo & Lusch, 2004, 2008) umfassende Bedeutung eingeräumt. Im Kern bedeutet diese Perspektive, dass der Kunde oder Nutzer als »co-creator of value« notwendig in den Leistungserstellungsprozess mit eingebunden ist, manchmal schon sehr früh bei der Produktentwicklung, immer häufiger aber bei der Produktnutzung. Der durch den Kunden mitgeschaffene (Nutz-) Wert resultiert aus dem Dienst (»service«), den der Aus-

tausch des Produktes oder einer Dienstleistung diesem letztlich bietet. Die Bedeutung dieser Perspektive, die gleichzeitig die Notwendigkeit der Ressourcenintegration sowie die Netzwerkförmigkeit in der Koordination des Leistungserstellungsprozesses betont, wird nicht zuletzt durch die Digitalisierung offenbar. Zahlreiche digitale Angebote haben ohne Einbeziehung des Nutzers und dessen Ko-Produktion (z. B. zur Verfügungstellung entsprechender Daten) keinen oder nur einen geringen Nutzwert. Diese informationstechnische Entwicklung – zusammen mit der Verbreitung der »service-dominant logic« und der schon vor mehr als zwanzig Jahren konstatierten, allenfalls graduellen Unterscheidbarkeit von Sach- und Dienstleistungen (Engelhardt et al., 1993) – lassen die Konsequenzen für Arbeitsbeziehungen schon erahnen und veranlassen uns dazu, zugespitzt von einer »Produktion als Dienstleistung« (dazu programmatisch schon Schneider, 1997) zu sprechen. Die zunehmende Ausdifferenzierung von Dienstleistungsspezialisten (von der Leiharbeitsfirma bis zum Ingenieurdienstleister) und deren gezielte Ein-

**Die Zunahme der Kontraktarbeit wird die Durchsetzung internationaler Arbeitsstandards um ein Vielfaches schwieriger machen**

tion als Dienstleistung« (dazu programmatisch schon Schneider, 1997) zu sprechen. Die zunehmende Ausdifferenzierung von Dienstleistungsspezialisten (von der Leiharbeitsfirma bis zum Ingenieurdienstleister) und deren gezielte Ein-

bindung in eine Produktion in Netzwerken ist vor diesem Hintergrund nur ein bedeutender Sonderfall.

Diese Tertialisierung der Wertschöpfungsnetzwerke macht natürlich nicht (mehr) an Landesgrenzen halt. Auch deshalb konnten, als neue Gruppe von Akteuren, große, weltumspannend tätige Dienstleistungskonglomerate wie ISS oder G4S mit hunderttausenden von Beschäftigten entstehen (Helfen et al., 2012; Fichter & McCallum, 2015).

#### 4. Arbeitsbeziehungen in tertialisierten Produktionsnetzwerken

Eine Produktion in Netzwerken und insbesondere die skizzierte Tertialisierung von Produktionsnetzwerken wirft bedeutsame Fragen für die Arbeitsbeziehungen auf, und zwar für Management und Beschäftigte gleichermaßen (Helfen, 2014). Allerdings bleiben bislang viele Fragen noch ungelöst, gerade in Bezug auf die Verantwortung der Unternehmungen sowie bei der Frage, auf welchen Wegen die Durchsetzung von Arbeitsstandards national und – vor allem – international in Netzwerken gelingen kann. Das wird insbesondere bei verschiedensten Formen der Kontraktarbeit deutlich (Barrientos 2013; Coe & Jordhus-Lier 2011; Flecker et al. 2013; Hertwig, Kirsch & Wirth, 2015). Die Gewerkschaften haben zwar inzwischen erkannt, dass derart tertialisierte Produktionsnetzwerke und die mit ihnen verbundene Zunahme von »triangularisierten« Beschäftigungsbeziehungen wie Zeit- und Vertragsarbeit, eine wesentliche Herausforderung für ihren Aktionsradius darstellen. Aber erfolgversprechende Strategien sind weiterhin unklar; mit ihnen wird allenfalls experimentiert.

Um die große Heterogenität, die mit der pluralen Organisationsform im Allgemeinen und der Arbeit in tertialisierten Produktionsnetzwerken im Besonderen verbunden ist, besser zu verstehen, ist es wichtig sich Folgendes in Erinnerung zu rufen: In solchen Netzwerken bleiben sowohl marktliche als auch hierarchische Organisationsformen weiter erhalten, allen Bestrebungen des Outsourcing (Weil, 2014) bzw. – genauer – der »Quasi-Externalisierung« (Sydow, 1992) zum Trotz. Neben die marktliche Koordination von Transaktionen (»buy«, im Kern über Preise) und hierarchische Organisationen (»make«, letztlich über Weisungen) treten im Netzwerk spezifische Koordinationsmechanismen in jeweils unter-

schiedlicher Mischung auf, wobei umstritten bleibt, ob diese Mechanismen mit »Kooperation« (»cooperate«) hinreichend erfasst sind (Williamson, 1985; Powell, 1990; Sydow & Windeler, 2000; Sydow & Duschek, 2011). Allerdings sind dabei, bei allen Unterschieden, folgende Netzwerkkooperationen charakterisierende Aspekte von Bedeutung:

- Längerfristige bzw. – insbesondere im Falle von Projektgeschäften – wiederholte Beziehungen zum Netzwerkpartner;
- Orientierung auf längerfristige Reziprozität (Norm des Gebens und Nehmens) statt auf Erzielung eines eigenen, kurzfristigen Vorteils aus dem Geschäft;
- Verhandlung statt hierarchischer Anweisung oder marktlicher Preiskoordination bei der Umsetzung gemeinschaftlicher Interessen;
- Berücksichtigung der Interessen des Partners im eigenen Handeln;
- Unterhaltung und Gestaltung multilateraler statt bloß bilateraler Beziehungen;
- Unter Umständen gar Übernahme gemeinsamer Verantwortung durch das Netzwerk selbst.

Je mehr diesen Aspekten vom Management bei der Gestaltung der Netzwerkkooperation Rechnung getragen wird, desto überzeugender lässt sich ein »cooperate« vom klassischen »buy« im Markt und vom »make« in der Hierarchie unterscheiden.

Mit diesen Problemen hat auch die Diskussion um eine etwaige Neufassung des Unternehmensrechts, etwa im Sinne eines »Netzwerkrechts« (z. B. schon Teubner, 2001; jüngst wieder Jung et al., 2015), zu kämpfen. Entsprechende Vorschläge stießen aber in der rechtspolitischen Praxis bislang auf keine Akzeptanz. Das Problem wird auch hier sein, dass mit der Verbreitung pluraler Organisationsformen die Vielfalt der Möglichkeiten weiter ansteigen wird. Wenn schon Unternehmungen sehr unterschiedlich organisiert sein können (z. B. mit mehr oder weniger autonomen Sparten, bis hin zur rechtlichen Eigenständigkeit von Geschäftsbereichen im Konzernverbund) gilt das umso mehr für Netzwerkkooperationen mit Blick auf die oben genannten Aspekte (z. B. Detailliertheit der Gestaltung von Lieferverträgen, Formen der Kontraktarbeit). Die plurale Organisationsform ist – auch in rechtlicher Hinsicht – entsprechend unübersichtlich und umso schwer zu fassen, je bedeutsamer die Netzwerkkooperation in ihr ist.

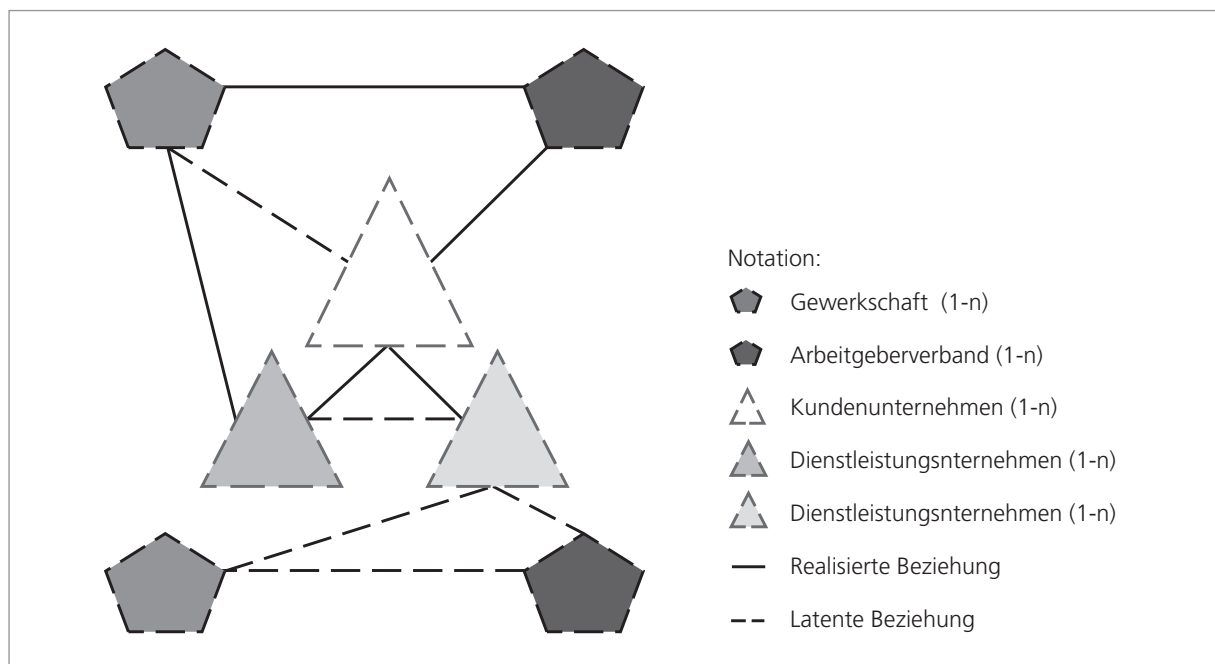
Trotz einiger Forschungsanstrengung in den letzten zwei Jahrzehnten ist die Produktion im Netzwerk insbesondere mit Blick auf das Management von Arbeit, hier als Personal- bzw. Arbeitskräftepolitik verstanden, noch immer vergleichsweise unterbelichtet (s. zu den Ausnahmen Fisher et al., 2010; Kinnie et al. 2005; Marchington et al., 2005; Sydow & Wirth, 1999). Dies liegt auch daran, dass die einzelnen Auswirkungen und Handlungsspielräume einer Personal- bzw. Arbeitskräftepolitik in der Netzwerkooperation entlang der klassischen Handlungsfelder von der Personalbereitstellung bis zur Personalanpassung bislang kaum durchdrungen sind. Noch am ehesten besteht Klarheit darüber, dass sich die institutionalisierte Form personalpolitischer Gestaltung durch die vormals klar abgegrenzte Personalabteilung einzelner Unternehmen im Fluss ist. Personalpolitische Aufgaben werden zunehmend in Shared Service Centern innerhalb von Konzernen konzentriert (Gospel & Sako, 2010) oder gar selbständigen (Personal-) Dienstleistern übertragen. Bei Letzteren kann es sich um Zeitarbeitsfirmen handeln, die ihr Leistungsspektrum ausweiten und eine Repräsentanz vor Ort (z. B. in der Automobilfabrik, im Chemiepark oder am Flughafen) unterhalten. Oder aber andere »labor market intermediaries« (Bonet et al., 2013) vermitteln zwischen den Arbeitenden

*Es gibt Chancen der Interessenvertretung in Netzwerken – aber sie sehen für jeden Fall anders aus*

und der Organisation, für die Arbeit verrichtet werden muss. In beiden Fällen entsteht ein »trianguliertes Arbeitsverhältnis« (Davidov, 2004), von dem bereits die Rede war – mit entsprechend komplexen Beziehungskonstellationen und großen Herausforderungen für die gewerkschaftliche Interessenvertretung (s. Abb. 4).

Aus Beschäftigtensicht bzw. für deren Interessenvertretungen besteht die große Herausforderung darin, die Netzwerkregeln gerade für diese spezialisierten Dienstleister intelligent mit zu gestalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Netzwerke eben gerade nicht bedeuten, dass Arbeit nur nach einfachen Lohnkostenvergleichen durch Externalisierung dem Markt überantwortet wird (»marketization«, wie sie etwa Doellgast u. a. 2016, beschreiben). Vielmehr ist das Management umgekehrt auch darauf angewiesen, die Beiträge der Netzwerkpartner im Interesse des Gesamterfolgs zu erhalten; und dies eher, je mehr auf Outsourcing oder Quasi-Externalisierung gesetzt wird. Dadurch aber entstehen auch Anknüpfungspunkte für die Interessenvertretung im Netzwerk, strategisch koordiniert Hebel struktureller, institutioneller und organisatorischer Macht anzusetzen (Fichter, 2015). Allerdings scheint sich auch auf Managementseite erst allmählich die Einsicht durchzusetzen, dass jenseits von Outsourcing und Offshoring (zur Unterscheidung z. B. Sydow & Duschek,

Abb. 4: Beziehungen bei Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung (Helfen et al., 2016: 288)



2011: 153–155) der Gesamtzusammenhang einer interorganisationalen Wertschöpfung auch personalseitig zu stützen ist. Avancierte Konzepte des Dienstleistungsmanagement und -marketings (von Service Life Cycle bis hin zum Service Centre Management) lassen sich zum Beispiel erst realisieren, wenn der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter und Kunde gesehen wird. Eine Schwierigkeit für Interessenvertretungen ebenso wie für das Management – und nicht zuletzt auch für die Managementforschung – allerdings liegt in der zu beobachtenden Heterogenität der »neuen« Organisationsformen von Arbeit. Diese reicht von der weiteren Professionalisierung bestimmter Dienstleistungen (z. B. unterlegt durch neue Berufe) über die tarifliche Abgruppierung im Zuge von internem und externem Outsourcing (also der Auslagerung von Arbeit in Konzerntöchter bzw. zu externen Leistungsanbietern) und Offshoring bis hin zur Arbeit für Crowdsourcing-Plattformen und in Sweat Shops der Dritten Welt. Dabei kann man nicht einmal mit Sicherheit prognostizieren, dass »gute Arbeit« (<http://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit>) auf Dauer in der hierarchischen Organisationsform eher zu finden ist als in marktlichen oder netzwerkförmigen, im Zentrum der Netzwerke eher als an deren Peripherie.

Hinzu kommt, dass Beschäftigung zunehmend projektbasiert erfolgt. Dabei ist das Spektrum der Möglichkeiten wieder sehr divers und reicht von professioneller Projektarbeit in längeren Arrangements bis zur prekären Beschäftigung in kurzfristigen Einmalprojekten (Lundin et al., 2015). Im Extremfall stehen einzelne Arbeitende in Zukunft häufiger als Dienstleistungsanbieter über diverse Internet-basierte Plattformen bei einer Vielzahl von Mini-Arbeitgebern gleichzeitig unter Vertrag. Mit diesen Formen der (weiteren) Flexibilisierung in pluralen Organisationsformen stellen sich für die Arbeitsbeziehungen zusätzliche Herausforderungen, welche die hier diskutierten Probleme einer Produktion in Netzwerken noch verschärfen.

So »bunt« die Welt der Unternehmensnetzwerke, des Outsourcings, Offshorings und der Projektarbeit aber auch sein mag, so zieht sich doch die allgemeine Tendenz der »tarifpolitischen Fragmentierung« (Helfen et al., 2016) durch alle Bereiche hindurch. Dies gilt zunehmend auch in den traditionellen Kernzonen industrieller Wertschöpfung.

***Projektbasiertes und Online-Arbeiten verstärken den Trend zur tarifpolitischen Fragmentierung***

Für Betriebsräte und Gewerkschaften entstehen neuartige Vertretungslücken und auch Konkurrenzen. Aufgrund der Vervielfältigung der Verhandlungsbeziehungen kommt es zu einem vermehrten Auseinanderfallen von Regelfindung und -durchsetzung. Die Tarifpolitik hat immer größere Schwierigkeiten, die Absenkung von Vergütungen und die Entstehung tariflicher Parallelwelten zu verhindern und ist stattdessen zunehmend mit Phänomenen der Regelambiguität und mit Regelkonflikten konfrontiert.

Eine weitere wichtige Tendenz ist damit unmittelbar verbunden: die »interorganisationale Segmentierung« (Helfen et al., 2016) der Belegschaften führt zu erheblichen Komplikationen bei der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung. Betriebsräte, sofern überhaupt vorhanden, vertreten immer seltener alle in einer Betriebsstätte Beschäftigten. Gewerkschaften haben bei der Interessenvertretung in Netzwerken mit den mehrfachen Spaltungen der Belegschaften durch Landes-, Sektoren- und Branchengrenzen zu kämpfen und sind zunehmend auch untereinander Vertretungskonkurrenzen ausgesetzt (Helfen & Nicklich, 2013).

## 5. Gewerkschaftspolitische Implikationen pluraler Netzwerkorganisation – Konkurrenz oder Kooperation zwischen Gewerkschaften in tertialiserten Produktionsnetzwerken

Die angesprochenen Tendenzen haben erhebliche Implikationen für die Gewerkschaftspolitik. Die aufgezeigte Tertialisierung der Produktion in Netzwerken kann sogar grundlegende Folgen für die Gewerkschaftsorganisation selbst haben. Dabei sind Industriegewerkschaften als auch Dienstleistungsgewerkschaften betroffen, aber mit zum Teil unterschiedlichen Konsequenzen.

In vielen Ländern haben sich als Antwort auf frühere Phasen der Privatisierung, des Outsourcing/Offshoring und des resultierenden eigenen Mitgliederverlustes spezialisierte Dienstleistungsgewerkschaften herausgebildet (z. B. Verdi in Deutschland oder SEIU in den Vereinigten Staaten), nicht zuletzt gerade auch in diesem Bereich sogenannte Sparten- oder Berufsgewerkschaften (z. B. Vereinigung Cockpit und UFO in der Luftfahrt; dazu sowie zum Versuch der Regulierung jüngst auch Keller, 2016). Diese Spezialisierung wirft inzwischen allerdings eine

Reihe von Vertretungskomplexitäten und -konkurrenzen sowohl auf lokaler wie auf globaler Ebene auf.

Im globalen Maßstab finden sich beispielsweise Dienstleistungsgewerkschaften bei unterschiedlichen Dachverbänden (z. B. UNI, ITF oder PSI) wieder oder sind zugleich Mitglied in mehreren dieser »Meta-Organisationen« (Ahrne & Brunsson, 2006). Selbst im Fall dezidierter Dienstleistungsnetzwerke bzw. von »service delivery networks« wirft dies Probleme der Zusammenarbeit auf, wie im Einzelhandel, dem Verkehrswesen oder bei öffentlichen Infrastrukturdienstleistungen zu sehen ist.

Im Folgenden stellen wir aber vor allem darauf ab, dass in Zeiten einer zunehmenden Tertialisierung der Produktion in Netzwerken die Vertretung von »Dienstleistungs«-Beschäftigten in spezialisierten (Dienstleistungs-) Gewerkschaften systematisch in einer Konkurrenz zu anderen (Industrie-) Gewerkschaften mündet.

Für die Industriegewerkschaften erscheint die Tertialisierung als zentrales Organisationsproblem, da mit ihr auch die relativ stabilen Bastionen hoher Organisationsgrade

***Tertialisierung kann gerade den Industriegewerkschaften die Bastionen hoher Organisationsgrade aushöhlen***

unterminiert werden (Helfen & Nicklich, 2013). Dabei entstehen einerseits neuartige (Zwischen-) Branchen und kleinere Unternehmungseinheiten, die nicht oder noch nicht gewerkschaftlich organisiert sind. Andererseits werden Dienstleistungsunternehmen in den Produktionsnetzwerken präsenter, die zwar ggf. gewerkschaftlich organisiert sind, aber in anderen Tarifsystemen und Traditionen stehen. In beiden Fällen können Tarif- und Interessenkonflikte zwischen Industrie- und Dienstleistungsgewerkschaften zunehmen.

Die Erbringung von Dienstleistungen durch Kombinationen von Arbeitnehmerentsendung und anderen Vertragsformen (hierzu Andrijasevic & Sacchetto, 2016) in grenzüberschreitenden, im Extremfall wirklich globalen Produktionsnetzwerken werden erst nach und nach von den Gewerkschaften bearbeitet. In globalem Maßstab betrachtet, sehen sich Arbeitnehmervertretungen wohl dauerhaft mit der Herausforderung konfrontiert, einen transnationalen Ansatz mit lokal »grounded struggles, disputes in particular sites« (Anderson, 2015) zu verbinden. Dabei sind die vielfältigen länderspezifischen Unterschiede in den Systemen industrieller Beziehungen aus-

zutrieren. Beispielsweise sind Gewerkschaftstraditionen in manchen Ländern zum Teil stärker durch berufliche oder ideologische Kriterien geprägt. Diese Unterschiede auf kooperative Art und Weise zu überwinden und dennoch die Organisationslogiken sowie Unternehmens- und Branchenkulturen zu berücksichtigen, die jeweils unterschiedliche Strategien der (Einzel-)Gewerkschaften erfordern (Platzer & Müller, 2011), ist alles andere als trivial. Ohne Umschweife: Die resultierenden Vertretungsprobleme sind erheblich und verschärfen sich noch einmal deutlich dort, wo über so genannte »atypische Beschäftigungsverhältnisse« oder gar »prekäre Arbeit« (befristete Beschäftigung, Leiharbeit, Werkverträge, Projektarbeit, Solo-Selbständige, etc.) auch noch die Bindung von Beschäftigten an ein Unternehmen immer kurzfristiger und vielfältiger wird (vgl. Heery, 2009).

Angesichts dieser strukturellen Schwierigkeiten wurden verschiedene Ansatzpunkte entwickelt und zum Teil auch bereits erprobt, die gleichzeitig unter einen Hut gebracht werden können, ohne einen Ansatz bevorzugen zu müssen (so auch Platzer & Müller, 2011). Diese Ansätze reichen von der Aktivierung bestehender Ressourcen in und rund um fokale Unternehmungen, der Ausbildung von Gewerkschaftsnetzwerken, Bündnisse mit Dritten sowie deren Kombination in konkreten Initiativen.

*Aktivierung der Vertretungsressourcen in fokalen Unternehmungen.* Zunächst sollten die Gewerkschaften für ihre eigene Organisation berücksichtigen, dass ihre traditionellen Bastionen und »Reviere« zwar auch weiterhin oftmals Gravitationszentren für Organisation sein können. Gleichwohl werden diese Bastionen zwangsläufig an Bedeutung verlieren, je weiter Produktion in Netzwerken im Allgemeinen und in Form tertialisierter Produktionsnetzwerke im Besonderen erfolgt. Übergangsweise sind »hub firms« (Jarillo, 1988) oder »fokale Unternehmungen« (Sydow, 1992), die an der Organisation der Wertschöpfung – und sei es nur durch Netzwerkorchestrierung – zentral beteiligt sind, von wachsendem strategischen Interesse für Gewerkschaften. Diese »hub firms« sind schon allein deshalb auch gewerkschaftspolitisch für die Organisation bei Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen »fokal«, weil die Unternehmungen im Netzwerk eine potenziell große indirekte Reichweite haben und zugleich aufgrund ihrer Sichtbarkeit einen vermutlich guten Zugang für gewerkschaftliche Anstrengungen bieten. Allerdings besteht hier das Dilemma, dass es im

(schrumpfenden) Kern der fokalen Unternehmen häufig um bereits organisierte Belegschaften handelt, deren Organisationen nicht zwangsläufig auch eine Zuständigkeit für die Dienstleistungsbeschäftigten entwickelt bzw. die anderen im Netzwerk vertretenen Gewerkschaften auch tatsächlich unterstützen. Hinzu kommt, dass das Management fokaler Unternehmen nur widerwillig, die Handlungsspielräume aufgeben wird, die Mehr-Arbeitgeberbeziehungen bieten .

*Gewerkschaftsnetzwerke.* Aus Sicht der Gewerkschaften könnte deshalb eine interorganisationale gewerkschaftliche Arbeitspolitik ein Ansatzpunkt sein, um Handlungsspielräume zurückzugewinnen (Marchington et al., 2005; Helfen, 2014). Für die Organisation der Gewerkschaften bedeutet dies, über die fokalen Unternehmungen hinauszureichen und ebenfalls netzwerkförmige Koordinationsformen auszubilden. Hierzu kann auf die Idee transnationaler Gewerkschaftsnetzwerke zurückgegriffen werden (Davies et al., 2011; Helfen & Fichter, 2013). Im globalen Maßstab sind die Global Union Federations (GUFs) zunehmend als international agierende Gewerkschaftsnetzwerke gefordert (Helfen & Fichter, 2013). In diesen kooperieren mindestens drei Akteure – beispielsweise die globalen und europäischen Gewerkschaftsdachverbände, ihre Mitgliedsorganisationen, Betriebsräte und auch zivilgesellschaftliche Organisationen – mit dem Ziel, Beschäftigungsstandards und Beteiligung grenzüberschreitend zu erhöhen. Es ist naheliegend, dass bei tertialiserten Wertschöpfungsnetzwerken auch eine Kooperation über sektorale Branchengrenzen zwischen den Gewerkschaftsdachverbänden angesprochen ist, in der speziell auch Dienstleistungs- mit Industriegewerkschaften zusammenarbeiten. Als Beispiel werden hierzu die Bemühungen herangezogen, die auf die Definition eines transnationalen Regelungsrahmens für Vertragsarbeit, Dienstleistungsbeschäftigung und andere Beschäftigungsformen abzielen (ILO, 2016).

*Gemeinsame Initiativen.* Immerhin hat sich mit globalen Rahmenabkommen ein unternehmungsbezogener Ansatz entwickelt, der Arbeitsbeziehungen zwar ausgehend von einem OEM, aber über den engen Geltungsrahmen der fokalen Unternehmung – oft eines Konzerns und seiner Stammbeschäftigten – hinaus, auf die peripheren Teile der Wertschöpfungsketten ausdehnen möchte

(Fichter et al., 2013; Hammer, 2005). Anders als im Falle einer direkten intersektoralen Kooperation zwischen den gewerkschaftlichen Dachverbänden, stellen sich globale Rahmenabkommen als ein Ansatz auf unternehmungsbezogener Ebene dar, mit transnationalen Produktionsverbänden umzugehen, indem eine fokale Unternehmung zum Adressaten für »ihr« Produktionsnetzwerk gemacht wird. An anderer Stelle sind diese Rahmenabkommen eingehend in Bezug auf ihre Inhalte, ihre Implementierung und ihre Wirkungen einschließlich ihrer Grenzen und kritischen Aspekte untersucht worden (bspw. Fichter et al. 2013; Helfen & Fichter, 2013; Rüb et al., 2011, Davies et al., 2011). Dabei sind die bisherigen Erfahrungen mit derartigen Abkommen, von punktuellen Ausnahmen abgesehen, eher ernüchternd (so Fichter et al., 2011). Vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen, sowohl auf Seiten nationaler Gewerkschaften als auch der GUFs, ist dies wenig verwunderlich. Dennoch kann mit Hilfe der in den globalen Rahmenabkommen enthaltenen »supply chain«-Klauseln ein Ansatz zum Umgang

**Personaldienstleistungen und Facility Services sollten in Supply-Chain-Klauseln explizit aufgenommen werden**

mit tertialisierter Wertschöpfung erkannt werden.

Grundsätzlich kann mit Zulieferer-Klauseln eine Verantwortung über die fokale Unternehmung hinaus definiert werden, wenn man einmal von der unterschiedlichen Intensität und Wirkung der Einbeziehung der Zulieferer absieht. Allerdings wird bei der Zusammenschau der bisherigen Vereinbarungen deutlich, dass der sektorübergreifende Charakter einer Vielzahl von tertialiserten Wertschöpfungsnetzwerken bislang nicht adäquat berücksichtigt wird, da die Art der Zulieferer nicht näher bestimmt wurden. In erster Linie ist an unmittelbare Zulieferer im Sinne der Beschaffung von Produktionsinputs gedacht worden; die Unterauftragsvergabe an unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen wie Personaldienstleistungen, Catering, Industriereinigung und ähnliche Facility Services findet hingegen keine explizite Erwähnung. Sicher ist es im Einzelnen schwer, hier eine Grenzziehung vorzunehmen, aber bislang bleibt die Unterstützung dieser Art der sektorübergreifenden Kooperation im Rahmen von globalen Rahmenabkommen ein blinder Fleck. Umgekehrt beinhalten aber auch jene globalen Rahmenabkommen, die mit (industrienahen) Dienstleistungsunternehmen abgeschlossen worden sind, nur in den seltensten Fällen überhaupt »supply chain«-Klauseln. Zudem findet sich in diesen Abkom-

men auch in der Regel keinerlei Bezugnahme auf die Einsatzbedingungen in den Kundenindustrien und unternehmungen.

*Bündnisse mit Dritten.* Insgesamt erscheint die Problemkonstellation, die durch Mehr-Arbeitgeberbeziehungen und eine Produktion als Dienstleistung in pluralen Organisationen heraufbeschworen wird, zu komplex, um durch gewerkschaftliche Anstrengungen allein bewältigt zu werden. Daher sind, last but not least, auch Überlegungen anzuführen, dritte Bündnispartner, also etwa Kunden, einzelne Gesetzgeber und internationale Instanzen oder Nichtregierungsorganisationen, mit in die Verantwortung zu nehmen. Bezieht man etwa die Kundenperspektive mit ein, bieten sich Anknüpfungspunkte, die üblicherweise im Rahmen von Maßnahmen zur Einhaltung von Corporate Social Responsibility (CSR) Programmen erfolgen. Die unter dem CSR-Label propagierte Selbstverpflichtung von Unternehmungen kann von Kundeninitiativen eingefordert werden (Donaghey & Reinecke, 2015). Für die gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten ist dies vor allem dann vorteilhaft, wenn im Rahmen solcher Initiativen auch das Aufzeigen der Grenzen einer weitgehenden Ignoranz von kollektiven industriellen Rechten zum Gegenstand gemacht wird (e.g. Locke et al., 2013; Anner, 2012). Neben der Aktivierung von Kundeninitiativen – und ganz generell die Belegung von Bündnissen mit Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) (Egels-Zandén & Hyllman, 2011) – sind auch Bündnisse mit Gesetzgebern auf verschiedenen Ebenen denkbar, etwa wenn den Rufen gefolgt wird, eine Auftraggeberhaftung justiziabel zu implementieren (e.g. Davidov, 2004; Anner, Bair, & Blasi, 2013) oder die klassische behördliche Arbeitsinspektion zu stärken (Weil 2014). Alle diese Initiativen können dazu beitragen, die erkennbaren und vorläufig bleibenden Defizite einer Strategie aus eigener Kraft auszugleichen, ohne aber auf eigene Anstrengungen der Gewerkschaften zu verzichten.

## 6. Zusammenfassung

Die Produktion in Netzwerken ist heute so verbreitet, dass nicht zuletzt auch aus diesem Grund seit geraumer Zeit von einer »Netzwerkgesellschaft« (Castells, 2001; Raab & Kenis, 2009) gesprochen wird. Diese ist sowohl Bedingung als auch Ergebnis einer zunehmend pluralen

Organisation ökonomischer Aktivitäten, in der Vernetzung die zentrale Rolle spielt. Wie nicht zuletzt auch an Beispielen gezeigt, ist eine Produktion in Netzwerken auf das Engste mit der Einbeziehung spezialisierter Dienstleister verknüpft; dezidierte Dienstleistungsnetzwerke hingegen sind ein (gleichwohl beachtenswerter) Ausnahmefall.

Arbeitsbeziehungen sind bei einer Produktion in Netzwerken mit extremer Unübersichtlichkeit und vielerlei Unklarheiten konfrontiert. Ein entscheidender Grund ist, dass es die für eine Produktion in Netzwerken kennzeichnende plurale Organisationsform erlaubt, relativ geräuschlos zwischen Markt, Hierarchie und Netzwerk zu changieren. Das Management hat zunehmend Erfahrungen darin gewonnen, wie es vom »make« in der hierarchischen Organisation und vom »buy« im Markt zum »cooperate« im Netzwerk – und wieder zurück – wechselt. Möglich wird es damit auch, die Netzwerksteuerung immer wieder anzupassen, etwa auch in Reaktion auf gewerkschaftliche Erfolge. Dabei wird inzwischen – stärker als in der Vergangenheit – auch für das Personal- und Arbeitskräftemanagement auf entsprechend spezialisierte Dienstleister als »labor market intermediaries« zurückgegriffen.

Die Implikationen für die Organisation und Politik der Gewerkschaften sind weitreichend. Es wird deutlich, dass eine sektorübergreifende Kooperation aufgrund

***Die Implikationen für Gewerkschaftspolitik sind weitreichend und werden vor einer Reorganisation der Gewerkschaften nicht Halt machen***

unterschiedlicher Interessenlagen nicht einfach zu bewerkstelligen ist und dass die Interessenlagen selbst innerhalb der beteiligten Sektoren

zwischen der transnationalen und der nationalen Ebene unterschiedlich sein können. Dennoch sollten entsprechende Bemühungen auch vor einer Reorganisation der Gewerkschaften auf nationaler und globaler Ebene nicht Halt machen, indem entsprechende Kompetenzen der Zusammenarbeit ausgebildet werden. Dies gilt für »Dienstleistungs-« und »Industrie-« Gewerkschaften gleichermaßen. Nur selten wird eine Gewerkschaft allein in der Lage sein, die Beschäftigung in einem ganzen (Dienstleistungs-) Netzwerk zu organisieren. Der Regelfall ist vielmehr, bei der Organisation der Belegschaften in tertialiserten Netzwerken mitzuwirken und sich dafür mit anderen (Industrie-) Gewerkschaften abzustimmen. Die Alternative zur interorganisationalen Gewerkschafts-

kooperation ist aus unserer Sicht nur die grundlegende Umgestaltung von Gewerkschaften selbst.

Kooperative Gewerkschaftsnetzwerke haben mit vielen ungelösten Problemen und Herausforderungen zu kämpfen. Es wurde gezeigt, dass das Potenzial für eine sektorübergreifende Kooperation sowohl in Bezug auf eine direkte Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaftsdachverbänden im Rahmen von transnationalen Regulationsbemühungen (ILO, EU) als auch hinsichtlich eines unternehmungsorientierten Ansatzes globaler Rahmenabkommen bislang nicht ausgeschöpft werden konnte. Als neuralgischer Punkt stellt sich bei den dargestellten Beispielen der Zwiespalt zwischen Kooperation und Konkurrenz dar, die sich aus den bei tertialisierter Wertschöpfung fragmentierten Interessenvertretungsansprüchen ergibt. Wie genau eine organisations- und sektorübergreifende Kooperation der Gewerkschaften vor dem Hintergrund der bestehenden Konkurrenzen zu gestalten ist, entscheidet sich in der lokalen und »grenz«überschreitenden Praxis. Hierin liegt aber zugleich ein Potenzial, einen Teil der durch die Globalisierung verloren gegangenen Handlungsmöglichkeiten wiederzugewinnen.

In der Konsequenz ist auch bei Gewerkschaften Vernetzung und damit, ähnlich wie von im Netzwerk kooperierenden Unternehmungen (Sydow & Duschek, 2011; Sydow et al., 2016), ein kompetentes Management des Spannungsverhältnisses von Kooperation und Wettbewerb gefragt. Daher gilt es für Gewerkschaften entsprechende Kompetenzen und Kapazitäten aufzubauen und vorzuhalten. um wichtige mit der Produktion in konkreten Unternehmungsnetzwerken verbundene Entwicklungen zu registrieren, um ggf. einzugreifen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Managementprobleme in einzelnen Unternehmungsnetzwerken und die daraus erwachsenden Kosten- und/oder Ertragsnachteile aufzuspüren und für kollektive Interessenvertretung nutzbar zu machen. Diese sind nicht selten sehr versteckt, resultieren oft aus unzulänglicher (z.B. weniger verlässlicher) Koordination, gerade mit Blick auf Personal- und Arbeitspolitik. Über das Gesagte hinaus werden für diese insbesondere die Überwachung der Einhaltung von (globalen) Arbeitsstandards und die Beobachtung von mit dem Monitoring beauftragten Dritten (z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) wichti-

***Gelingt die nächste Stufe der gewerkschaftlichen Vernetzung nicht, werden Veränderungen der Organisationen selbst unausweichlich***

ger.<sup>3</sup> Dafür mag der Abschluss globaler Rahmenabkommen durch GUFs mit transnationalen Unternehmungen günstigere Voraussetzungen schaffen. Weil GUFs in der Regel nicht über die erforderliche Ressourcenausstattung verfügen ist es interessant, dass zumindest ein globales Gewerkschaftsnetzwerk, nämlich IndustriALL (2014), seinen Ansatz zu globalen Rahmenabkommen jüngst mit Verfügbarmachung zusätzlicher Ressourcen (z.B. in Form von Experten) für nationale Gewerkschaften untermauert.

Wir stellen fest, dass die Tertialisierung globaler Produktionsnetzwerke nicht nur eine zusätzliche Herausforderung für die globale Durchsetzung von Arbeitsstandards darstellt. Vielmehr können in Teilen auch schon bestehende Ansatzpunkte einer grenzüberschreitenden Gewerkschaftspolitik genutzt werden, um mit dieser Entwicklung umzugehen. Je stärker Dienstleistungen mit der industriellen Produktion verschmelzen, Betriebs- und Unternehmungsgrenzen strategisch neu geschnitten und gleichzeitig Tätigkeiten und Prozesse weiter fragmentiert werden, desto notwendiger wird auch eine Redefinition der gewerkschaftlichen Handlungsarena über tradierte Organisations- und Branchengrenzen hinaus. Ein vorrangiges Ziel der Gewerkschaften könnte es sein, die Beschäftigten in arbeitsintensiven, industrienahen Dienstleistungstätigkeiten, aber auch in anderen (neuartigen) Dienstleistungsunternehmungen und -branchen für eine kollektive Arbeitspolitik zu erschließen. Da diese Herausforderung jedoch zugleich – natürlich in je spezifischer Ausprägung und Intensität – in verschiedenen Ländern auftritt, liegt die Notwendigkeit einer transnationalen Ausrichtung nahe.

Aus den Komplikationen, die sich diesbezüglich ergeben, wird hier die Schlussfolgerung gezogen, dass eine branchen-, sektoren- und länderübergreifende Kooperation eher mit einer Bündelung verschiedener Ansätze zu erreichen ist (e.g. Weiss, 2013):

- Kampagnen für eine grenzüberschreitende Re-Regulation der Mindeststandards von Kontraktarbeit auf Ebene der ILO,
- Vereinbarungen mit fokalen Unternehmungen im Zentrum branchenübergreifender Produktionsnetzwerke;
- das Schmieden von sektorübergreifenden Gewerkschaftsallianzen innerhalb der transnationalen Produktionsnetzwerke gehören ebenso dazu wie



- die Unterstützung lokaler Anstrengungen einer direkten gewerkschaftlichen Organisation insbesondere der Beschäftigten in den arbeitsintensiven Dienstleistungsbereichen selbst.

Die globalen Gewerkschaftsdachverbände und ihre regionalen Untergliederungen können dabei unseres Erachtens in Abstimmung mit ihren nationalen Mitgliedsorganisationen ein stärkeres Bindeglied in der (netzwerkförmigen) Koordination organisations-, branchen- und grenzüberschreitender Kooperation zum Zwecke von Kampagnen, Aktionen und globalen Rahmenabkommen werden. Auf diese Weise können die verschiedenen Ebenen gewerkschaftlicher und betrieblicher Politik strategisch verbunden werden, ohne durch Alleinvertretungsansprüche gemeinsame Lösungen zu blockieren.

## Endnoten

1. Vgl. auch [https://www.oecd.org/tad/gvc\\_report\\_g20\\_july\\_2014.pdf](https://www.oecd.org/tad/gvc_report_g20_july_2014.pdf), S. 15.
2. Projekte S-2011-466-2, -2013-678-2 und -2014-741-2
3. Die Entwicklung entsprechender Kapazitäten bzw. Kompetenzen kann zum Beispiel im Rahmen von Aktionsforschungsprojekten erfolgen. Ein interessantes Beispiel für ein solches partizipatives Projekt im Kontext des südafrikanischen internationalen Flughafens OR Tambo (ORT) dokumentiert ITF (2015).



## Literaturverzeichnis

- Andrijasevic, R., & Sacchetto, D.** (2016). 'Disappearing workers': Foxconn in Europe and the changing role of temporary work agencies. *Work, Employment and Society*, doi: 10.1177/0950017015622918.
- Anner, M., Bair, J., & Blasi, J.** (2013). Toward joint liability in global supply chains: Addressing the root causes of labor violations in international subcontracting networks. *Comparative Labor Law and Policy Journal*, 35(1): 1–43.
- Anner, M.** (2012). Corporate social responsibility and freedom of association rights: The precarious quest for legitimacy and control in global supply chains. *Politics & Society*, 40(4): 609–644.
- Ahrne, G., & Brunsson, N.** (2008): *Meta-organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Arruda, L., et al.** (2012). International Framework Agreements – a powerful tool for ensuring Core Labor Standards in a globalized world? Insights from Brazil. Sao Paulo/Berlin: Friedrich-Ebert-Foundation. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/09531.pdf>.
- Anderson, J.** (2015). Towards resonant places: reflections on the organizing strategy of the International Transporter Workers' Federation. *Space and Polity*, 19(1): 47–61.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M.** (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5): 547–567.
- Barrientos, S. W.** (2013). 'Labor chains': Analyzing the role of labour contractors in global production networks. *Journal of Development Studies*, 49(8): 1058–1071.
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M.** (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals*, 7(1): 341–392.
- Bradach, J. L.** (1989). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2): 276–303.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G.** (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97–118.
- Castells, M.** (2001). *Die Netzwerkgesellschaft*. Opladen: Leske & Budrich.
- Coe, N. M., & Jordhus-Lier, D. C.** (2011). Constrained agency? Re-evaluating the geographies of labour. *Progress in Human Geography*, 35(2): 211–233.
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T.** (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of Management*, 47(8): 1417–1433.
- Davidov, G.** (2004). Joint employer status in triangular employment relationships. *British Journal of Industrial Relations* 42(2): 727–746.
- Donaghey J., & Reinecke J.** (2015). After Rana Plaza: Building coalitional power for labour rights between unions and (consumption-based) social movement organisations. *Organization*, 22(5): 720–740.
- Egels-Zandén, N., & Hyllman, P.** (2011). Differences in organizing between unions and NGOs: Conflict and cooperation among Swedish unions and NGOs. *Journal of Business Ethics*, 101(2): 249–261.
- Davies, S., Williams, G., & Hammer, N.** (2011): Organizing networks and alliances: International unionisms between the local and the global. In Papadakis, K. (Hrsg.): *Shaping Global Industrial Relations. The Impact of International Framework Agreements*. ILO/Palgrave: Geneva and London, 201–219.
- Doellgast, V., Sarmiento-Mirwaldt, K., & Benassi, C.** (2016). Contesting firm boundaries: Institutions, cost structures, and the politics of externalization. *ILR Review*, 69(3): 551–578.
- Dyer, J. H., & Singh, H.** (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660–679.
- Engelhardt, W. H., Kleinaltenkamp, M., & Reckenfelderbäumer, M.** (1993). Leistungsbündel als Absatzobjekte. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45(5): 395–426.
- Flecker, J., Haidinger, B., & Schönauer, A.** (2013): Divide and serve: The labour process in service value chains and networks. *Competition and Change*, 17(1): 6–23.
- Fichter, M., Helfen, M., & Sydow, J.** (2011). Regulating labor relations in global production networks. Insights on International Framework Agreements. *Internationale Politik und Gesellschaft*, 52 (2): 69–86.
- Fichter, M., Sayim, K. Z., & Berber-Agtaş, Ö.** (2013). *Organization and Regulation of Employment Relations in Transnational Production and Supply Networks. Ensuring Core Labor Standards through International Framework Agreements?* Ankara/Berlin: Friedrich-Ebert-Foundation. <http://www.fes-tuerkei.org/media/pdf/Partnerpublikationen/layouts%20web%20english.pdf>
- Fichter, M., & Stevis, D.** (2013). *Global Framework Agreements in a Union-hostile Environment: The Case of the USA*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/id/10377.pdf>
- Fichter, M., Sydow, J., Helfen, M., Aruda, L., Berber-Agtaş, Ö., Gartenberg, I., McCallum, J., Sayim, K. Z., & Stevis, D.** (2012). Globalising Labour Relations. On Track with Framework Agreements? Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/iez/09422-20121129.pdf>
- Fichter, M.** (2015). *Organising in and along Value Chains*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Fichter, M. & McCallum, J. K.** (2015). Implementing global framework agreements: the limits of social partnership. *Global Networks*, 15: S65–85.
- Fichter, M., Helfen, M., & Sydow, J.** (2011). Employment relations in global production networks – Initiating transfer of practices via union involvement. *Human Relations*, 63(4): 599–624.

- Fisher, S. L., Graham, M. E., Vachon, S., & Vereecke, A. (2010). Don't miss the boat: Research on HRM and supply chains. *Human Resource Management*, 49(5): 813–828.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1): 78–104.
- Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5): 1367–1396.
- Heery, E. (2009). Trade unions and contingent labour: scale and method. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2: 429–442.
- Heidling, E., Böhle, F. & Habler, T. (Hrsg.) (2010). *Produktion mit Dienstleistungen. Integration als Zukunftschance*. München: Hampp.
- Helfen, M., Fichter, M. & Sydow, J. (2012). Anfänge einer Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen? Zur Paradoxie der Internationalen Rahmenabkommen im globalen Dienstleistungssektor. *Industrielle Beziehungen*, 19(3): 290–313.
- Helfen, M. (2013). Tertialisierung von Wertschöpfungsnetzwerken: Eine globale Herausforderung für die Gewerkschaften. In: Rüb, S. & Müller, T. (Hrsg.): *Arbeitsbeziehungen im Prozess der Globalisierung und Europäischen Integration*. Nomos: Baden-Baden, 81–96.
- Helfen, M. (2014). Netzwerkförmige Tertialisierung und triangularisierte Beschäftigung: Braucht es eine interorganisationale Personalpolitik? *Managementforschung*, 24: 171–206.
- Helfen, M., & Fichter, M. (2013). Building transnational union networks across global production networks: Conceptualising a new arena of labour–management relations. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3): 553–576.
- Helfen, M., & Nicklich, M. (2014). Gewerkschaften zwischen Konkurrenz und Kooperation? Inter-organisationale Beziehungen in der Facility Services-Branche. *Industrielle Beziehungen*, 21(2): 181–204.
- Helfen, M., Nicklich, N., & Sydow, J. (2016). Interorganisationale Netzwerke und tarifpolitische Fragmentierung: Hebt Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung die Tarifeinheit aus den Angeln? *Industrielle Beziehungen*, 23(3): 280–308.
- Helfen, M., Nicklich, M. & Fortwengel, J. (i.E.). Enacting global competition in local supply chain environments: German »Chemieparks« and the micro-politics of employment relations in a CME. *International Journal of Human Resource Management* (im Erscheinen).
- Hertwig, M., Kirsch, J. & Wirth, C. (2015). Onsite-Werkverträge: Verbreitung und Praktiken im Verarbeitenden Gewerbe. *WSI Mitteilungen*, 60(6): 457–465.
- Hübner, C. (2015). *Globale Wertschöpfungsketten organisieren- Eine neue Herausforderung für Gewerkschaften*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- ILO - International Labour Office (2016). *Decent Work in Global Supply Chains*. 105th International Labour Conference Session. Geneva: ILO.
- IndustriAll (2014). Guidelines for Global Framework Agreements (GFAs). [http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/industriall\\_gfa\\_guidelines\\_final\\_version\\_exco\\_12-2014\\_english.pdf](http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/industriall_gfa_guidelines_final_version_exco_12-2014_english.pdf)
- ITF (2015). *Investigating the workplace. A powerful and challenging approach to airport organising*. London: International Transport Workers' Federation (ITF).
- Jung, S., Krebs, P., & Teubner, G. (2015)(Hrsg.). *Business Networks Reloaded*. Stuttgart: Nomos.
- Kädtler, J. (2009). German chemical giants' business and social models in transition. Financialisation as a management strategy. *Transfer*, 15(2): 229–249.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74: 1–22.
- Keller, B. (2016). Berufs- und Spartengewerkschaften. Zur Kritik des Tarifeinigungsgesetzes. *Industrielle Beziehungen*, 22(3): 253–279.
- Kinnie, N. J., Swart, J., & Purcell, J. (2005). Influences on the choice of HR system: the network organization perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 1004–1028.
- Kushida, K. E., & Zysman, J. (2009). The Services transformation and network policy: The new logic of value creation. *Review of Policy Research*, 26(1-2): 173–194.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1): 31–41.
- Lakhani, T., Kuruvilla, S. & Avgar, A. (2013). From the firm to the network: Global value chains and employment relations theory. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3): 440–472.
- Levy, D. L. (2008). Political contestation in global production networks. *Academy of Management Review*, 33(4): 943–963.
- Locke, R. M., Rissing, B. & Pal, T. (2013). Complements or substitutes? Private codes, state regulation and the enforcement of labour standards in global supply chains. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3): 519–552.
- Lundin, R., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society. Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J., & Willmott, H. (2005). *Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- OECD, WTO and World Bank Group (2014). *Global Value Chains: Challenges, Opportunities, and Implications for Policy*. Paris: OECD.

- Paquin, R. L., & Howard-Grenville, J.** (2013). Blind dates and arranged marriages: Longitudinal processes of network orchestration. *Organization Studies*, 34(11): 1623–1653.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P.** (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 83–96.
- Platzer, H.-W., & Müller, T.** (2011). *Global and European Trade Union Federations. A Handbook and Analysis of Transnational Trade Union Organizations and Policies*. Oxford: Peter Lang.
- Provan, K. G.; & Kenis, P.** (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229–252.
- Rainnie, A., Herod, A., & McGrath-Champ, S.** (2011). Review and positions: Global production networks and labour. *Competition and Change*, 15: 155–169.
- Raab, J., & Kenis, P.** (2009). Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. *Journal of Management Inquiry*, 18(3): 198–210.
- Royle, T.** (2010). 'Low-road Americanization' and the global 'McJob': a longitudinal analysis of work, pay and unionization in the international fast-food industry. *Labor History*, 51(2): 249–270.
- Schneider, H.** (1997). Produktion als Dienstleistung – Einführung. In: Schneider, H. (Hrsg.). *Produktion als Dienstleistung*. Ilmenau: Technische Universität, S. 1–3.
- Stauss, B., & Bruhn, M.** (2003)(Hrsg.). *Dienstleistungsnetzwerke*. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J.** (1992). *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J., & Duschek, S.** (2011). Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke, Cluster, Allianzen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sydow, J., & Möllering, G.** (2015). Produktion in Netzwerken: Make, buy & cooperate. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Sydow, J., Schübler, E., & Müller-Seitz, G.** (2016). *Managing inter-organizational relations. Debates and cases*. London: Palgrave Macmillan.
- Sydow, J., & Windeler, A.** (2000). Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In Sydow, J., & Windeler, A. (Hrsg.). *Steuerung von Netzwerken*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 1–24.
- Sydow, J., & Wirth, C.** (1999)(Hrsg.). *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*. München/ Mering: Hampp.
- Tax, S. S., McCoutcheon, D., & Wilkinson, I. F.** (2013). The service delivery network (SDN): A customer-centric perspective of the customer journey. *Journal of Service Research*, 16(4): 454–470.
- Teubner, G.** (2001). Das Recht hybrider Netzwerke. *Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht*, 165: 550–575.
- UNCTAD** (2013). *World Investment Report 2013: Global Value Chains. Investment and Trade for Development*. Geneva: United Nations.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F.** (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1): 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F.** (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1–10.
- Weil, D.** (2014). The fissured workplace. Why work became so bad for so many and what can be done to improve it. Cambridge: Harvard University Press.
- Wilhelm, M.** (2009). *Kooperation und Wettbewerb in Automobilzulieferernetzwerken*. Marburg: Metropolis.
- Williamson, Oliver E.** (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Simon and Schuster.
- Wright, C. F., & Kaine, S.** (2015). Supply chains, production networks and the employment relationship. *Journal of Industrial Relations*, 57(4): 483–501.









## Über die Autoren

**Dr. Jörg Sydow** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmenskooperation am Management-Department der Freien Universität Berlin. Dort leitet er eine von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanziert Forschergruppe zu »Organized Creativity« (<http://www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/organized-creativity/index.html>). Sonstige Forschungsinteressen beinhalten Management- und Organisationstheorie, Fragen strategischer Unternehmenskooperation und -vernetzung, des Projekt- und Innovationsmanagements sowie der Industriellen Beziehungen. Weitere Informationen: <http://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/index.html>.

**Dr. Markus Helfen** vertritt die Professur für Personalpolitik am Management-Department der Freie Universität Berlin. Dort leitet er derzeit u. a. das Forschungsprojekt »Dienstleistungsnetzwerke im Luftverkehr« (Hans-Böckler-Stiftung). Zu seinen Forschungsfeldern zählen die Organisationstheorie, die Personalpolitik, die Industriellen Beziehungen sowie Corporate Governance und Nachhaltigkeit. Informationen: <http://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/jackson/team/mhelfen/index.html>.

## Impressum

Friedrich-Ebert-Stiftung | Abteilung Internationaler Dialog  
Hiroshimastraße 28 | 10785 Berlin | Germany

Verantwortlich:  
Jörg Bergstermann | Koordinator Gewerkschaftsarbeit Europa  
und Nordamerika

Tel.: +49-30-269-35-7744 | Fax: +49-30-269-35-9250  
<http://www.fes.de/international/moe>

Bestellungen/Kontakt:  
[info@fes.de](mailto:info@fes.de)

Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Diese Publikation wird auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft gedruckt.



ISBN  
978-3-95861-610-3