

Gerd Schienstock

Globale Konzerne: Netzwerkstrukturen, Organisationsstrategien und Arbeitsbeziehungen

Abstract

Lange Zeit zeigten die Sozialwissenschaften relativ wenig Interesse an den Globalisierungsstrategien großer Konzerne. Bestärkt wurden sie dabei durch die These, daß in zunehmenden Maße kleine und hochspezialisierte Unternehmen zu zentralen wirtschaftlichen Akteuren werden. Eine wachsende Zahl von Fusionen und Betriebsübernahmen zeigt allerdings, daß globale Unternehmen keineswegs pathologische Ausnahmereischeinungen darstellen. Vielmehr sind sie die treibende Kraft, die hinter der Herausbildung einer neuen internationalen Wirtschaftsordnung steckt. Die globalen Unternehmen haben die nationalen Regierungen als aktive Gestalter der neuen Wirtschaftsordnung weitgehend abgelöst. Zentrale Elemente dieser neuen Wirtschaftsordnung sind Organisations- und Marktnetzwerke. Neue Kooperationsformen mit Zulieferbetrieben und organisationsinterne Dezentralisierung bedeuten allerdings keineswegs einen Machtverlust der Zentralen. Diese sichern ihren dominierenden Einfluß auf das Organisationsgeschehen vielmehr durch indirekte Kontrollstrategien wie interne Leistungsvereinbarungen, Budget- und Gewinnvorgaben und ein intensives Berichtswesen. Eine solche indirekte Steuerung unterhöhlt weitgehend die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer. Institutionelle Arrangements, die einen gewissen Machtausgleich zwischen Kapital und Arbeit innerhalb globaler Konzerne herbeiführen könnten, sind mit den freiwillig vereinbarten Konzernbetriebsräten allerdings allenfalls in Ansätzen zu erkennen.

1. Einleitung

Für die Untersuchung des Internationalisierungsprozesses der Wirtschaft ist eine auf den zwischenstaatlichen Austausch von Gütern und Dienstleistungen gerichtete Perspektive des neoklassischen Modells längst nicht mehr angemessen, geht sie doch von der Voraussetzung aus, daß Produktionsfaktoren keine nationalen Grenzen überschreiten. Für eine sich entwickelnde Weltwirtschaft ist jedoch gerade die Internationalisierung der Produktion ein wesentliches Charakteristikum. Internationaler Handel findet heute schon in großem Ausmaße im Rahmen interner Märkte globaler Unternehmen statt (OECD 1993). Trotz der überragenden Bedeutung für den internationalen Handel zeigten Sozialwissenschaftler lange Zeit allerdings wenig Interesse an weltweit

agierenden Unternehmen. Und wenn, dann war eine sehr kritische Einschätzung vorherrschend. Insbesondere wurde der Vorwurf erhoben, daß internationale Unternehmen zu den machtvollsten Institutionen der kapitalistischen Gesellschaft gehören, ohne allerdings eine entsprechende Legitimationsbasis zu besitzen.

Noch weiter aus dem Blickfeld des wissenschaftlichen Interesses gerieten die globalen Unternehmen, als Piore und Sabel das Ende der fordistischen Massenproduktion propagierten (1984). Kleine, hoch spezialisierte und äußerst flexible Produktionseinheiten, die sich in industriellen Distrikten zu kooperativen Netzwerken zusammenschließen, wurden von vielen Autoren zu zentralen Akteuren einer neuen Wirtschaftsordnung erhoben. Nicht mehr standardisierter Massenbedarf, sondern Individualität und Qualitätsdenken wurden als vorherrschende Marktbedingungen angesehen (Pyke/Sengenberger 1990). Die achtziger und neunziger Jahre, so behauptet Peters, werden vor allem als Jahrzehnte einer Entflechtung und Disaggregation in Erinnerung bleiben (1989,8). Allerdings sprechen die empirischen Befunde eindeutig gegen diese These; sie verweisen vielmehr auf eine steigende Zahl von Betriebsübernahmen und Fusionen. Globale Konzerne stellen keineswegs eine pathologische Ausnahmeerscheinung dar, eher sind sie die treibende Kraft, die hinter der Herausbildung einer neuen internationalen Wirtschaftsordnung steht (Amin/Dietrich 1991).

Diese Entwicklung hat nun auch das Interesse von Sozialwissenschaftlern auf die global agierenden Konzerne gelenkt. Neuerdings mischen sich allerdings auch weniger negative Stimmen in den Chor der Kritiker. Das internationale Unternehmen wird aufgrund seiner gewaltigen Finanzkraft zum wirtschaftlichen Hoffnungsträger, der am ehesten in der Lage ist, die für neue Produktivitätsschübe erforderlichen Innovationen auf den Weg zu bringen (Barlett/Doz/Hedlund 1990,1). Auch verflüchtigt sich das Image globaler Konzerne, bürokratisch organisierte und zentralistisch geleitete Zentren gewaltiger Machtansammlung zu sein. Und schließlich werden Modelle industrieller Beziehungen diskutiert, die der Arbeitnehmerseite einen stärkeren Einflußnahme auf das Konzerngeschehen ermöglichen.

2. Die Notwendigkeit einer organisationsbezogenen Analyse

Der Streit darum, ob Dekonzentrations- oder Konzentrationsprozesse im Vordergrund des gegenwärtigen wirtschaftlichen Transformationsprozesses stehen, erscheint angesichts der Tatsache, daß beide Entwicklungen weitgehend parallel ablaufen, wenig ergiebig. Bedeutsam ist jedoch, daß solche Prozesse in zunehmendem Maße das Ergebnis von globalen Strategien großer Konzerne sind. Dabei ist Konzentration durch die Eingliederung neuer Unternehmens nicht unbedingt mit Machtgewinn gleichzusetzen; umgekehrt bringt Dekonzentration in Form der Ausgliederung von Betriebsteilen selten einen Machtverlust für globale Unternehmen mit sich. Denn diese sind auch ohne formalen Eigentumstitel in der Lage, ihr Interesse gegenüber kooperierenden Betrieben

mit Hilfe von Organisations- und Kontrollstrategien durchzusetzen. Zum Verständnis der sich vollziehenden wirtschaftlichen Restrukturierung ist es wichtiger, sein Augenmerk auf organisationsbezogene Unternehmensstrategien, anstatt auf Fragen des Eigentums zu richten (Petrella 1990). Diese Argumentation wird im folgenden aufgegriffen. Dabei sollen sowohl Probleme der Koordinierung wirtschaftlicher Aktivitäten, als auch organisationsinterne Strategien und Strukturen global orientierter Unternehmen behandelt werden. In Ergänzung zu der These von Petrella kann man davon ausgehen, daß auch für die Arbeitsbeziehungen, auf die in einem dritten Punkt eingegangen wird, organisatorische Strategien von größerer Bedeutung sind als der Eigentumstitel.

2.1 Formen der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten

Die Frage, ob Unternehmen die Verwertung eines firmenspezifischen Wissens auf fremden Märkten in Eigenregie vornehmen, also organisatorisch über nationale Grenzen expandieren sollen, oder ob sie stattdessen die Marktlösung vorziehen, d.h. die Verwertung - bspw. über Lizenzvergabe - einheimischen Produzenten überlassen sollen, stand lange Zeit im Mittelpunkt der Diskussion um die Koordinierung wirtschaftlicher Aktivitäten in und durch große Konzerne. Der Internalisierungstheorie zufolge (Williamson 1985) sprechen die hohen Transaktionskosten dafür, der Organisation gegenüber dem Markt als Lösungsprinzip des Verwertungsproblems von firmenspezifischem Wissen - sei dieses produkt-, verfahrens- oder strategiebezogen - den Vorrang zu geben.

Die Fragestellung, auf welche Weise große Unternehmen einzelne nationale Märkte für ihr spezifisches Wissen erschließen sollen, greift allerdings bei der Analyse globaler Strategien von Großunternehmen zu kurz. Nicht die Absatzperspektiven einzelner regionaler Märkte, sondern die Chancen, die der Weltmarkt insgesamt bietet, sind das Kriterium für unternehmerische Investitionsentscheidungen. Nationalstaaten sind, aus der Sicht weltweit agierender Konzerne, nichts anderes als einfache Bestandteile des Weltmarktes. Es geht diesen Unternehmen darum, im Kampf mit der Konkurrenz Möglichst schnell ein Segment im Weltmarkt zu erkennen und auch zu besetzen, in dem die Chance besteht, zum Marktführer aufzusteigen. Deshalb ist nicht das Durchdringen einzelner nationaler Märkte, sondern die Führerschaft auf dem Weltmarkt das Ziel. Ausländische Investitionen sind demnach stark von strategischen Überlegungen im Hinblick auf dieses Ziel bestimmt. Durch Schritte zu einer verstärkten Internationalisierung sollen deshalb entweder die eigene Marktposition gegenüber Möglichen Attacken der Konkurrenz abgeschirmt, oder aber deren Marktposition erschüttert werden (Yamin 1980). Das läßt sich oft eher durch aggressive Aufkaufs- und Fusionsstrategien als durch den eigenen Aufbau neuer Produktionsstätten realisieren. Eine solche Strategie des schnellen Wachstums in einem globalen Markt basiert nach Michalet auf einer weitgehenden Produktstandardisierung (1989). Dementsprechend besteht ein Hauptproblem weltumspannender Marktstrategien auch darin, den eigenen

Produkten auch weltweite Akzeptanz durch aktive Gestaltung globaler Kulturmuster zu sichern.

Aus der Produktionsperspektive sind einzelne Länder bzw. Regionen im Rahmen weltweiter Unternehmensstrategien nur insoweit von Interesse, als sie gegenüber anderen spezifische Vorteile für einen globalen Produktionsprozeß bieten. Es gibt somit keine Vorteile, die einzelnen regionalen oder nationalen Märkten als feststehende Eigenschaften anhaften; diese entstehen vielmehr erst aufgrund spezifischer Zielsetzungen global agierender Unternehmen: billige Produktion (niedriges Lohnniveau), Ökologisch riskante Produktion (fehlende bzw. weniger rigide Umweltgesetzgebung), sichere Produktion (stabile politische Lage), hochwertige Produktion (qualifizierte Arbeitskräfte, technisches Know How). Die Region bzw. das Land, das entsprechende Voraussetzungen bietet, kann sich damit zumindest für eine gewisse Zeit Standortvorteile im internationalen Wettbewerb sichern. Andere Regionen bzw. Nationen sind, wollen sie als Standort für global agierende Unternehmen attraktiv bleiben gezwungen, vergleichbar günstige Rahmenbedingungen zu schaffen.

Dies zeigt auch die gegenwärtige Standortdiskussion in Deutschland, in der zu hohe Lohn- und Sozialkosten, zu hohe betriebsbezogene Steuern, eine zu starke Verrechtlichung und Inflexibilität der Arbeitsbeziehungen, bürokratisches Behördenverhalten und überhöhte Umweltauflagen als benachteiligende Wettbewerbsfaktoren genannt werden. Erste Ansätze, diese Nachteile unter dem Druck der internationalen Konkurrenz abzubauen, zeigen sich bereits. Rechtliche Maßnahmen und tarifvertragliche Vereinbarungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, Senkung der Lohnkosten, Reduzierung von Umweltauflagen, Vereinfachung behördlicher Genehmigungsverfahren und zur Innovationsförderung lassen erkennen, daß die Bedrohung des Standorts Deutschland von den wirtschaftlichen Akteuren durchaus erkannt wird, auch wenn auf nach wie vor bestehende Vorteile wie eine hochqualifizierte Arbeitnehmerschaft und hervorragendes technisches Know How verwiesen wird.

Im Verhältnis von globalen Unternehmen zu nationalen Regierungen haben sich die Gewichte somit entscheidend verlagert. Globale Unternehmen sind in der Lage, nationale Regierungen so unter Druck zu setzen, daß diese sich bereit finden, für aus Sicht der Wirtschaft optimale Produktionsvoraussetzungen zu sorgen. Als Beispiel für eine derartige Machtverschiebung zugunsten der internationalen Konzerne läßt sich auch das Fehlen einer sozialen Dimension in der Europäischen Gemeinschaft anführen. In der Auseinandersetzung um die Kontrolle und Regulierung des ökonomischen Weltsystems spielen Regierungen also kaum mehr eine aktiv gestaltende Rolle; Mitspieler sind in erster Linie internationale Unternehmen. Zwischen diesen läuft ein Null-Summen-Spiel ab. Globalisierung bedeutet somit einen durch staatliche Eingriffe wenig beeinflussten Vernichtungskampf zwischen gigantischen Wirtschaftskonzernen (Michalet 1989).

Globalisierungsstrategien bergen für Unternehmen aber auch erhebliche Risiken in sich. Es entstehen immense Kosten der Finanzierung für Unternehmensaufkäufe;

darüber hinaus kommt es zu einem starken Anstieg des Aufwands für die Koordination und Kontrolle der globalen Wirtschaftsaktivitäten. Weiterhin besteht die Gefahr zunehmender Inflexibilität, so daß insgesamt die durch die Ausschaltung des Marktes vermiedenen Transaktionskosten durch wachsende Kosten der Organisation oft weit übertroffen werden. Globalisierungsstrategien führen deshalb transnationale Konzerne häufig in eine Profitkrise. Diese kann als auslösendes Moment für ein Überdenken unternehmerischer Internationalisierungsstrategien angesehen werden. Dabei stellte sich das Problem, wie sich die Vorteile der Reduktion von Transaktionskosten durch Internalisierung einerseits und ein Ansteigen der Kosten des Managements einer immer komplexeren Organisation andererseits ausbalancieren lassen. Als hierfür geeignete Formen der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten werden strategische Marktnetzwerke und Allianzen angesehen.

Marktnetzwerke zeichnen sich dabei dadurch aus, daß Formen und Inhalte des Austausches zwischen rechtlich selbständigen, aber wirtschaftlich abhängigen Partnern auf längere Sicht vertraglich festgelegt sind und nicht jeweils neu ausgehandelt werden müssen. Strategische Allianzen repräsentieren Formen der Kooperation zwischen auch wirtschaftlich selbständigen Unternehmen. Es handelt sich um eine Zusammenarbeit bei inhaltlich und zeitlich begrenzten Programmen. Typisch sind strategische Allianzen vor allem in Forschung und Entwicklung sowie im Beschaffungs- und Absatzbereich, da hier enorme Kosteneinsparungen möglich sind. Aufgrund einer zunehmenden Verzweigung von Marktnetzwerken und strategischen Allianzen wird häufig auch bereits von einer kontraktuellen Ökonomie gesprochen (Michalet 1989)

Langfristige Vertragsbeziehungen im Rahmen von Marktnetzwerken bieten für Unternehmen eine optimale Kombination von Flexibilität und Vorhersagbarkeit. Auf der einen Seite verleihen Netzwerkpartner, indem sie eine "ausgehandelte" und damit weniger ungewisse und komplexe Umwelt schaffen, ihren Austauschbeziehungen ein hohes Maß an Stabilität (Thompson 1967). Ein weiterer Vorteil wird darin gesehen, daß sich aufgrund ständiger Interaktion positive Bindungen an das Netzwerk und solidarisches Verhalten begünstigende soziale Normen herausbilden, die ein Auftreten unvorhersehbarer Entwicklungen weniger wahrscheinlich machen. Lang andauernde Austauschbeziehungen schaffen - dieser Argumentation zufolge - eine Vertrauensbasis, die die Funktionsfähigkeit des Netzwerkes von der Notwendigkeit sich ständig überschneidender Eigeninteressen der Mitglieder entlastet (Berger et al. 1991). Nach Luhmann stellen sich Vertrauensbeziehungen als Integrationsmechanismus jenseits vertraglicher Beziehungen in Marktnetzwerken gleichsam zwangsläufig ein, da diese sonst nicht in der Lage wären, mit der zunehmenden Ungewißheit und Umweltkomplexität umzugehen und sich dementsprechend auflösen würden (1973). Auf der anderen Seite sind Marktnetzwerke jedoch auch äußerst flexibel, da Verträge, auf denen sie basieren, immer für Interpretationen offen sind. Die vereinbarten Leistungen und Gegenleistungen, Rechte und Pflichten können jeweils an sich ändernde Rahmenbe-

dingungen angepaßt werden. Es wird erwartet, daß Lernprozesse Perspektiven für weitreichendere Austauschbeziehungen eröffnen und das Netzwerk damit auf eine zunehmend breitere Basis gestellt wird (Berger et al. 1991, 4).

Eine Ökonomie der Marktnetzwerke und Allianzen wird oft als Gegenstück zum Globalisierungsmodell angesehen. Demnach bestimmt nicht die Vorstellung eines reinen Null-Summen-Spiels zwischen Konkurrenten um die Führerschaft auf dem Weltmarkt das strategische Verhalten internationaler Unternehmen, sie handeln vielmehr nach dem Prinzip einer gemeinsamen Nutzenoptimierung bzw. Kostenminimierung auf der Basis eher langfristiger vertraglicher Vereinbarungen. Durch netzwerkartige Austauschbeziehungen kommt es zur Aufhebung des letztlich für die Wirtschaftsinteressen aller nachteiligen Antagonismus und ruinösen Wettbewerbs. Vertrauen wird, so die Erwartung, zum beherrschenden Moment ökonomischer Beziehungen. Und während global agierende Unternehmen eine Strategie der Homogenisierung und Standardisierung von Produkten verfolgen, sind Marktnetzwerke weit besser in der Lage, nationale Besonderheiten zu akzeptieren und entsprechend diversifizierte Produktionsstrategien zu realisieren (Michalat 1989).

Bei derartigen Erwartungen an eine kontraktuelle Ökonomie wird allerdings vergessen, daß Netzwerke selten aus gleichberechtigten Partnern bestehen; in der Regel sind die Beziehungen durch wirtschaftliche Abhängigkeiten geprägt; es bestehen also erhebliche Machtasymmetrien in Netzwerkstrukturen (Benson 1975; Kern/Sabel 1989). Auch werden Verträge keinesfalls immer freiwillig eingegangen und ihre Inhalte werden nicht partnerschaftlich ausgehandelt; sie sind vielmehr Ausdruck bestehender Machtverhältnisse und Abhängigkeiten zwischen Unternehmen. Ihre Stabilität wird oft weniger durch Vertrauen als durch ökonomisches Kalkül oder durch Zwang gesichert. Ob sich Vertrauen zwischen Partnern von Netzwerken oder Allianzen als Folge langfristiger Kooperation gleichsam automatisch einstellt, ist völlig offen. Hier wird eine unbegründete Hoffnung in die Dynamik des Austausches zwischen Unternehmen gesetzt. Es scheint die "unsichtbare Hand" von Adam Smith am Werke zu sein, die hinter dem Rücken der Partner Vertrauen herstellt und somit dazu beiträgt, ökonomische Prosperität sowohl für die betroffenen Unternehmen als auch für die Gesellschaft insgesamt zu erzeugen.

Strategische Netzwerke können weiterhin zur Verteidigung einer Marktstellung ausgenutzt werden, indem konkurrierenden Firmen der Zugang verwehrt wird; sie können aber auch aktiv zum Ausbau von Machtpositionen eingesetzt werden, bspw. indem sich Großunternehmen durch die Ausbeutung kleiner innovativer Firmen oder universitärer Laboratorien technisches Know How verschaffen. Durch Preisdiktat können Zulieferfirmen, wie das gegenwärtig in der Automobilbranche der Fall ist, an den Rand des wirtschaftlichen Ruins gebracht werden. Strategische Netzwerke bedeuten deshalb vielfach die Fortführung des Wirtschaftskrieges mit anderen Mitteln. Bei strategischen Allianzen wiederum handelt es sich um eine Kooperationsform, deren Bestand nur solange gesichert ist, wie sich die Partner davon ökonomische Vorteile

versprechen. Generell kann man davon ausgehen, daß strategische Allianzen eher als "zweitbeste Wahl" angesehen werden. Fallen die ökonomischen Vorteile einer vertraglichen Beziehung weg, oder findet sich ein interessanterer Austauschpartner, so kommt es zur Auflösung solcher strategischer Allianzen. Diese führen selten zu stabilen Arrangements, sie sind eher als eine Übergangsform im Kampf um die Führerschaft am Weltmarkt anzusehen (Porter 1990).

2.2 Organisationstrategien und -strukturen internationaler Konzerne

Als Organisationsmodell globaler Konzerne und internationaler Netzwerke haben sich die traditionellen, durch stark hierarchisch-zentralistische Züge geprägten Mutter-Tochter-Beziehungen überlebt (Wilpert 1985). Denn eine Internationalisierung, die auf Organisation beruht, führt zwar zur Reduzierung von Transaktionskosten, die Konsequenz eines grenzüberschreitenden Organisationswachstums ist allerdings, daß sich nun Komplexität und Ungewißheit innerhalb der Organisation selbst in einem Umfange erhöhen, der nicht mehr im Rahmen einer bürokratisch-zentralistischen Struktur bearbeitbar ist (Williamson 1985). Derartige Probleme lassen sich, so eine oft vertretene Auffassung, nur im Rahmen einer nach dem Divisionalprinzip strukturierten Unternehmensorganisation bewältigen (Chandler 1962). Als Konsequenz wird eine Entwicklung von Großbetrieben zu einer Art Föderation von Unternehmen mit deutlich voneinander unterschiedenen Politiken und Programmen vorausgesehen (Kern/Sabel 1989). Die Austauschbeziehungen in derartigen Organisationsnetzwerken werden weitgehend marktmäßig gestaltet.

Eine zentrale Steuerung von derartig organisierten Konzernen kann nur über allgemeine Vorgaben, oder - wie es im systemtheoretischen Jargon heißt - über Kontextsteuerung erfolgen (Willke 1987). Strategische Planung, indirekte Profitsteuerung und interne Leistungsvereinbarungen sowie Personalrotation - Steuerungsformen, wie sie in divisional organisierten Unternehmen häufig eingesetzt werden - entsprechen exakt dem Postulat der Kontextsteuerung. Trotz einer weitgehenden Autonomie der Subeinheiten ist, so die systemtheoretische Annahme, der Erfolg des Gesamtkonzerns nicht gefährdet, da diese in einem Prozeß ständiger Selbstbeobachtung und Selbstkontrolle versuchen, ihre Organisationsstruktur kontinuierlich so an sich wandelnde Umweltbedingungen anzupassen, daß nicht nur die eigenen partiellen, sondern auch die Gesamtinteressen des Konzerns sich in optimaler Weise verfolgen lassen (Teubner 1990, 172).

Mit der Einführung von moderner Informationstechnologie zeichnen sich jedoch neue Möglichkeiten funktionaler, divisionaler und auch zwischenbetrieblicher Vernetzung ab, die auch auf die Organisation internationaler Konzerne einen erheblichen Einfluß haben können. Mit dem Zusammenwachsen von Computer- und Kommunikationstechnologie ergeben sich vermehrt Synergiepotentiale; eine zunehmend technische Integration globaler Unternehmen, einschließlich der Satellitenfirmen und Zulie-

ferbetriebe, zeichnet sich ab (Tulder/Junne 1988, 82f). Damit verbunden ist auch eine erhebliche Steigerung des betrieblichen Kontrollpotentials.

Allerdings gibt es in internationalen Konzernen keine logische Entwicklung von einer Selbstorganisation und Kontextsteuerung zu zentralistischer, technisch vermittelter Kontrolle. Die Nutzung des Integrationspotentials neuer Technologien ist mit keinen spezifischen Organisations-, Kontroll- und Entscheidungsstrukturen verbunden. Der Aufbau einer zentralen Entscheidungs- und Kontrollstruktur ist in gleicher Weise möglich wie eine weitgehende Autonomie der Subeinheiten und Satellitenfirmen. Auf der Basis datentechnischer Vernetzung ist es kein Problem, weltweit verstreute Produktionsstätten, Forschungseinrichtungen und Marketingabteilungen untereinander zu verbinden und von der Konzernspitze her zentral zu steuern. Das technische System läßt aber auch eine dezentrale, direkte Kommunikation zwischen Mitgliedern von Forschungsabteilungen über electronic mail zu. Manager können über Telefonkonferenzen gemeinsam Entscheidungen treffen und Konstrukteure über zentrale Files Auskunft darüber erhalten, ob spezifische Teile in der gewünschten Ausfertigung für die Entwicklung eines bestimmten Produkts zur Verfügung stehen. Jede technische Änderung, die in irgendeiner Produktionsstätte eingeführt worden ist, läßt sich in einem zentralen File erfassen und ist damit für alle anderen Divisionen im internationalen Unternehmen verfügbar (Aoki 1989). Verkäufer können sich jederzeit über im Gesamtkonzern verfügbare Warenbestände informieren und ihre Entscheidungen unabhängig von zentralen Anweisungen treffen.

Moderne Informations- und Kommunikationstechnik beläßt Wahlmöglichkeiten bei der organisatorischen Gestaltung von Produktions- und Arbeitsprozessen. Das Management internationaler Konzerne darf man sich allerdings nicht als monolithischen Block mit homogenen Interessen vorstellen. Es läßt sich vielmehr als ein politisches System interpretieren (Forsgren 1989), das aus verschiedenen Interessengruppen und Koalitionen besteht, die hinsichtlich Fragen der Funktionszuweisung, Verteilung von Entscheidungskompetenzen und der Kontrollstrukturen im Gesamtunternehmen unterschiedlicher Meinungen haben und deshalb auch in Konflikt miteinander geraten können. Organisationsstrukturen in internationalen Unternehmen sind somit ausgehandelte Sozialordnungen.

Bei organisationsbezogenen Auseinandersetzungen im Management global agierender Konzerne spielen Macht und Herrschaftsaspekte eine entscheidende Rolle (Minett 1992). Das Recht, im Konzern Herrschaft auszuüben, kann das Konzernmanagement aus seiner Vertretungsfunktion für das Eigentum ableiten. Dagegen steht jedoch ein auf Macht basierender Gestaltungsanspruch von Konzerntöchtern bzw. Satellitenfirmen. Deren Anspruch resultiert aus der Tatsache, daß sie aufgrund einer Mitgliedschaft in einem oder mehreren funktionalen Netzwerken Leistungsbeiträge für den Gesamtkonzern oder einzelne Mitglieder erbringen, die für das Überleben von entscheidender Bedeutung sein können. So kann etwa ein Tochterunternehmen in Kooperation mit anderen externen Firmen Vorprodukte für eine wichtige Produktions-

linie im Konzern herstellen. Natürlich können auch in umgekehrter Richtung entsprechende Abhängigkeiten bestehen; eine Satellitenfirma kann auf funktionale Beiträge aus dem Konzern in einem für die eigene Existenz bedeutsamen Ausmaße angewiesen sein. Es besteht somit zwischen den einzelnen Tochterunternehmen und dem Gesamtkonzern eine funktionale, wenn auch asymmetrische Reziprozität (Gouldner 1967). Zentralistisch bürokratische Vorstellungen über die strategische und organisatorische Einbindung der einzelnen Konzernmitglieder, wie sie eher von der Konzernspitze aus einer übergreifenden Perspektive heraus entwickelt werden, geraten somit in Konkurrenz zu den dezentralen Gestaltungsperspektiven funktional autonomer Divisionen oder Satellitenfirmen.

Die Annahme des Konzepts der Selbstorganisation, funktional autonome Subeinheiten würden in einem Prozeß ständiger Selbstbeobachtung und Selbstkontrolle versuchen, sich eine Organisationsform zu geben, die stets auch den Erfolg des Gesamtkonzerns im Auge hat, vernachlässigt ein solches politisches Moment. Dieses gewinnt noch an Bedeutung, wenn man berücksichtigt, daß Satelliten- und Zulieferfirmen nicht nur in Eigentums- und funktionale Netzwerke, sondern auch in ein Geflecht nationaler bzw. regionaler Beziehungen eingebunden sind (Forsgren 1989, 76). Sie haben oft stabile Verbindungen zu staatlichen Stellen und Gewerkschaften aufgebaut und es gibt spezifische Praktiken der Konfliktlösung zwischen diesen Parteien. Man kann davon ausgehen, daß die Stabilität dieser Beziehungen auch bedeutsam für die strategische Position eines Subunternehmens im Entscheidungssystem des transnationalen Konzerns ist. Nicht selten verbünden sich Zweigniederlassungen mit den zentralen nationalen bzw. regionalen Wirtschaftsakteuren gegen die Konzernspitze. Dabei geht es nicht allein um einen Gewinn an Entscheidungsautonomie für das Subunternehmen, vielmehr steht oft das wirtschaftliche Wohlergehen ganzer Regionen auf dem Spiel, etwa wenn darüber entschieden wird, wo im international agierenden Konzern Personalabbau durchgeführt oder wo ein neues Produkt gefertigt werden soll.

2.3 Industrielle Beziehungen

Mit dem Aufkommen international agierender Unternehmen hat sich, so eine vielfach geäußerte These, das zwischen Arbeitnehmern und staatlichen Stellen einerseits und dem betrieblichen Management andererseits bestehende Machtungleichgewicht noch weiter zugunsten der Managementseite verschoben. Die Ausweitung der wirtschaftlichen Aktivitäten auf verschiedene Länder verschafft dem weltweit tätigen Unternehmen nicht nur gegenüber dem Staat, sondern auch dem national agierenden Akteur Gewerkschaft einen entscheidenden Informations- und Organisationsvorsprung (Staehele 1985, 203), da es über Produktions- oder Standortfragen auf der Basis aller relevanten Informationen im Rahmen supranational Organisationsstrukturen entscheiden kann. Nationale Interessenvertretungen der Arbeitnehmer sind demgegenüber mit dem Problem konfrontiert, daß ihre Handlungen jeweils bestimmte Außenwirkungen nach

sich ziehen. So führen hohe Lohnforderungen und deren Durchsetzung zur Ausbildung eines Lohngefälles gegenüber anderen Ländern mit der Konsequenz, daß daraus resultierende Standortnachteile negative Beschäftigungswirkungen zur Folge haben können.

Das Management global agierender Konzerne verfügt unter diesen Bedingungen über eine starke Verhandlungsposition, kann es doch die Konzernbelegschaft in einzelne nationale Gruppen aufspalten und die jeweiligen Interessenvertretungen gegeneinander ausspielen. Insbesondere die Politik des "dual sourcing" bringt dem Management globaler Konzerne einen erheblichen Machtzuwachs. Mit der Ankündigung, kurzfristig Produktion umzuleiten oder auf mittlere Sicht ganz in ausländische Subunternehmen zu verlagern, kann das Management gewerkschaftlichen Streikdrohungen oder "überhöhten Forderungen" nicht selten recht erfolgreich gegenüberreten. Die Gefahr, daß multinationale Konzerne aufgrund hoher Kapitalflexibilität den gewerkschaftlichen Einfluß auf Löhne, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen erheblich einschränken, ist wiederholt beschworen worden (ILO 1976).

Allerdings muß festgehalten werden, daß die Möglichkeit der Verlagerung ganzer Betriebsbereiche von einem in ein anderes Land wegen der damit verbundenen Kosten eher begrenzt ist. Die Mobilität des Kapitals ist weit weniger groß, als das in der Literatur gemeinhin behauptet wird (Ramsay/Haworth 1989, 291). Auch temporäre Produktionsverschiebungen im Streikfall sind selten, da hier internationale Absprachen auf Gewerkschaftsebene doch gewisse Erfolge zeitigen. Darüber hinaus gibt das System branchenbezogener Tarifverhandlungen in der Bundesrepublik der Drohung einzelner Konzerne, die Produktion aus Kostengründen in sogenannte Schwellenländer zu verlagern, weniger Gewicht in den Auseinandersetzungen um die Regelung der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit. Nichtsdestotrotz zielt die von Arbeitgeberseite in Gang gesetzte Diskussion um die Gefährdung des Standorts Deutschland durch zu hohe Löhne und Sozialleistungen sowie zu kurze Arbeitszeiten u. a. auch darauf ab, das Verhandlungsklima zugunsten der Kapitaleseite zu beeinflussen. Ganz ohne Einfluß ist die Ankündigung der großen Konzerne, Teile ihrer deutschen Produktion ins Ausland zu verlagern, demnach nicht (Kern/Sabel 1989).

Auf dem Kontraktmechanismus des "collective bargaining" aufbauende Versuche, einen gewissen Machtausgleich zwischen Kapital und Arbeit herbeizuführen, zielen darauf ab, ein Verhandlungssystem zu installieren, das mit den Grenzen globaler Unternehmen übereinstimmt. Nationale Gewerkschaften haben nämlich weder rechtliche noch politische Möglichkeiten, die Zentralen solcher Konzerne zu Verhandlungen zu zwingen. Gegenwärtig sind Gewerkschaften allerdings noch weit davon entfernt, Organisationsstrukturen zu entwickeln, die auf weltweiter Ebene zu Handlungsfähigkeit führen. Schon bezogen auf den europäischen Raum gibt es keine tariffähige Gewerkschaftsorganisation, das gilt erst recht in globaler Perspektive.

Man darf allerdings die objektiven Schranken, die auf Seiten der Gewerkschaft der Ausbildung eines grenzüberschreitenden Verhandlungssystems gegenüberstehen,

nicht außer acht lassen. So ist die Rivalität verschiedener Gewerkschaften auf nationaler Ebene kaum dazu angetan, die Macht internationaler Verhandlungsorgane zu stärken. Ein weiteres Problem bilden die sehr verschiedenen Organisationsstrukturen nationaler Gewerkschaften. Und schließlich unterscheiden sich Gewerkschaften verschiedener Länder in ganz erheblichem Ausmaße hinsichtlich Weltanschauung, politischer Programmatik und Verhandlungspraxis, was eine Zusammenarbeit zwischen ihnen sehr schwierig macht.

Unabhängig von den fehlenden organisatorischen Voraussetzungen auf Gewerkschaftsseite erweist sich die Vorstellung einer internationalen quantitativen Tarifpolitik allerdings gegenwärtig auch als unrealistisch. Die extremen Unterschiede in den Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten verschiedener Länder lassen allenfalls den Abschluß von internationalen Rahmentarifverträgen mit Mindeststandards zu (Staehe 1985, 208). Hierfür zeigen internationale Unternehmen allerdings gegenwärtig keinerlei Verhandlungsbereitschaft (Northrup/Rowan 1979). Unabhängig von den geringen Realisierungschancen einer internationalen quantitativen Tarifpolitik zeigt sich die Schwäche einer Strategie des "collective bargaining" auch in der fehlenden betrieblichen Verankerung einer solchen Gegenmachtstrategie.

Diesem Aspekt werden auf dem Prinzip der Mitbestimmung beruhende Lösungen, wie etwa die eines Konzernbetriebsrats und/oder einer Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat gerecht. Umfassendere Modellvorstellungen zur Mitbestimmung in globalen Konzernen wurden im Rahmen der früheren Vorschläge der Europäischen Kommission zu einer Europäischen Aktiengesellschaft entwickelt. Betriebsrat und Aufsichtsrat einer europäischen Aktiengesellschaft sind diesen Vorstellungen zufolge transnationale Institutionen mit originären Rechten, deren Entscheidungen von den nationalen Organen respektiert werden müssen. Nationale Betriebsräte dürfen in diesem Modell nur noch über Gegenstände verhandeln, die nicht von übernationaler Bedeutung sind. Derartige Vorstellungen zur Institutionalisierung einer europäischen Mitbestimmung sind allerdings nicht realisiert worden.

Angesichts einer solchen Situation sollte sich die Arbeitnehmerseite, so wird angemerkt, auf ein Mitwirken bzw. Mitbestimmen in den einzelnen nationalen Tochterunternehmen konzentrieren. Gestützt wird dieses Argument mit dem Hinweis, daß hier in erster Linie die Regelungskompetenz im Bereich der Arbeitsbeziehungen angesiedelt ist (Warner/Turner 1972). Empirische Befunde deuten allerdings auf eine stärkere Überwachung und Einschränkung einer lokaler Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen durch die Zentralen hin. (Purcell et al. 1987). Gegen eine solche Strategie der nationalen bzw. regionalen Orientierung spricht aber vor allem, daß Arbeitsbeziehungen in internationalen Konzernen in zunehmendem Maße durch zentrale Gewinn- und Budgetvorgaben sowie interne Leistungsvereinbarungen beeinflusst werden (Armstrong 1991). Eine Steuerung der Tochtergesellschaften über ein solches Kennziffernsystem zwingt das lokale Management zu permanenten Anpassungsstrategien die vor allem auch im Personalbereich vorgenommen werden. Das Management der einzelnen

Tochtergesellschaften entwickelt im Kampf um investive Mittel, dessen Ausgang auch über die eigene Karriere entscheidet, eine "Marktmentalität", die insbesondere in einem kostensparenden, flexiblen Arbeitskräfteeinsatz ihren Niederschlag findet. Man kann, so die These Armstrongs erwarten, daß durch eine zentrale Budget- und Gewinnvorgabe sowie durch interne Leistungsvereinbarungen das lokale Management seine Handlungsfähigkeit bei der Aushandlung von Arbeitsbedingungen nahezu gänzlich einbüßt (Armstrong 1991, 26). In Marktnetzwerken spielen zwischenbetriebliche Leistungsvereinbarungen ebenfalls eine bedeutsame Rolle, womit dem Management von Zulieferfirmen wesentliche Entscheidungskompetenzen, die auf die Regelung der Arbeitsbeziehungen ausstrahlen, entzogen werden. Auch in vielen Zulieferbetrieben kann also von einer nahezu gänzlichen Einschränkung der Handlungsfähigkeit des Managements im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen gesprochen werden.

Diese Hinweise lassen erkennen, daß eine effiziente Interessenvertretung der Arbeitnehmer in multinationalen Konzernen und den sie umgebenden Netzwerkstrukturen nicht gesichert ist, wenn Betriebsräte sich auf die Beeinflussung lokaler Praktiken der Regelung von Arbeitsbedingungen konzentrieren. Die Arbeitnehmerseite ist vielmehr auf institutionelle Vorkehrungen angewiesen, die auch auf Konzernebene die Ausübung von Gegenmacht ermöglichen und ein Einwirken auf grundlegende strategische Entscheidungen in der Konzernspitze erlauben.

Fehlende normative Regulierungen für die Mitwirkung bzw. Mitbestimmung von Arbeitnehmern in international agierenden Konzernen bewirken, daß sich Gewerkschaften gegenwärtig auf freiwillige Vereinbarungen mit dem Management über die Einrichtung von grenzüberschreitenden Konzernbetriebsräten konzentrieren. Gemessen an den deutschen Mitbestimmungsrechten sind die Inhalte von solchen, vorwiegend auf Europa bezogenen Vereinbarungen, allerdings wenig attraktiv. Sie legen in der Regel wenig mehr als ein regelmäßiges Informationsrecht der Arbeitnehmervertretung fest, eine wirkliche Mitbestimmung gibt es bisher praktisch nicht. Einen Ausnahmefall bildet ein deutsch-französisches Unternehmen, in dem den Arbeitnehmern weitgehende Mitbestimmungsrechte eingeräumt worden sind. Die dort getroffene Regelung für den Aufsichtsrat geht sogar insofern noch über das deutsche Montanmodell hinaus, als hier der "neutrale Mann" fehlt, der sonst in einer Pattsituation eine Entscheidung fällt. Die Sozialpartner sind also gezwungen, zu einer gemeinsamen Entscheidung zu gelangen. Die Einrichtung eines europäischen Betriebsrats erfolgte in diesem Unternehmen bisher nicht, weil die beteiligten französischen Gewerkschaften eine Mitbestimmung, die auch Mitverantwortung beinhaltet, ablehnen (Süddeutsche Zeitung vom 13. Januar 1994).

Warum springen die Gewerkschaften, trotz ihrer ursprünglichen Überzeugung, daß eine rechtliche oder kollektivvertragliche Absicherung von Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechten der Beschäftigten unabdingbar sei, auf den Zug der freiwilligen Vereinbarung von Konzernbetriebsräten auf? In erster Linie wohl deshalb, weil sie

erkennen, daß gegenwärtig mehr auf rechtlicher und tarifvertraglicher Ebene nichts zu erreichen ist. Ein Grund mag auch darin liegen, daß solche Projekte den Funktionären des europäischen Gewerkschaftsbundes eine gewisse Legitimation gegenüber nationalen Organisationen verschaffen. Und schließlich werden damit auch finanzielle Mittel für einen länderübergreifenden Informationsaustausch zwischen Arbeitnehmervertretern verfügbar.

Allerdings darf man die freiwillige Einrichtung von Konzernbetriebsräten weder als entscheidenden Schritt zu einer normativen Absicherung von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten der europäischen Arbeitnehmer in globalen Unternehmen interpretieren, noch als Baustein eines neuen europäischen Systems der Arbeitsbeziehungen ansehen. Denn es sind kaum Ökonomische Gründe - etwa die Vermeidung von Konfliktkosten - die globale Unternehmen zur Institutionalisierung eines länderübergreifenden Konzernbetriebsrates veranlassen; vielmehr handelt es sich eher um eine vorbeugende Maßnahme zur Abwehr rechtlicher Regelungen (Streeck/Vitols 1993). Dementsprechend sind weitreichendere Vereinbarungen zugunsten der Arbeitnehmer die über das Informationsrecht hinausgehen, kaum zu erwarten. Konzernbetriebsräte stellen zudem keine Lösung für das Problem der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in zwischenbetrieblichen Netzwerken dar. Vorstellungen, die darauf hinauslaufen, eine Interessenvertretung entlang der gesamten Wertschöpfungskette, also über die einzelbetrieblichen Grenzen hinaus, zu institutionalisieren, haben durchaus ihre Berechtigung. Denn damit kann der Gefahr begegnet werden, daß die Rechte der Arbeitnehmer in Zulieferbetrieben, die wirtschaftlich oft völlig von internationalen Konzernen abhängig sind, ausgehöhlt werden. Ebenso würde damit dem Versuch vorgebeugt, durch Ausgliederung von Unternehmensteilen den Einfluß der Arbeitnehmervertretung in den Zentralen zu schwächen. Chancen der Institutionalisierung einer netzwerkübergreifenden Arbeitnehmervertretung sind allerdings kaum gegeben, nicht zuletzt deshalb, weil damit wohl auch die Aufhebung des Industrieprinzips als Grundlage der Gewerkschaftsorganisation verbunden wäre (Kern/Sabel 1989).

3. Zusammenfassung

Es besteht kein Zweifel darüber, daß wir vor der Herausbildung einer neuen weltweiten Wirtschaftsordnung stehen, in der die globalen Unternehmen zum dominierenden Akteur werden. Diese Entwicklung muß nicht unbedingt mit dem Entstehen immer größerer Konzerne einhergehen. Vieles spricht dafür, daß globale Unternehmen, um ihre Flexibilität zu erhalten oder wieder zu gewinnen, auf die Integration der gesamten Wertschöpfungskette verzichten und verstärkt auf den Aufbau von Marktnetzwerken setzen. Es dürfte sich aber als Trugschluß erweisen, wenn das Entstehen einer kontraktuellen Ökonomie als Anzeichen dafür gewertet wird, daß weltweit agierende Unternehmen an Macht und Einfluß verlieren. Denn die Bedeutung des Eigentums als

Macht begründender Faktor ist gegenüber Organisations- und Kontrollstrategien in den Hintergrund getreten.

Flexibilität, nicht aber unbedingter Machtverlust der Konzernzentralen, bringt auch eine Abkehr von dem traditionellen, hierarchisch strukturierten Mutter-Tochter-Verhältnis mit sich. Eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen im Rahmen organisationsinterner Netzwerke läßt sich durchaus mit indirekten, aber nicht weniger wirkungsvollen Kontrollstrategien wie eindeutige Budgetvorgaben und bereichsbezogene Zielvereinbarungen verbinden. Hierfür bietet die Einführung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie wesentliche Voraussetzungen. über die tatsächliche Nutzung dieser technischen Kontrollpotentiale wird allerdings im Rahmen intra- wie auch interorganisatorischer Politikprozesse entschieden.

Auch wenn in internationalen Konzernen und globalen Netzwerken polyzentrische Machtstrukturen vorherrschen, bedeutet dies nicht, daß die inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsstrukturen in harmonischer Weise aus dem Interaktionsgeschehen gleichberechtigter Partner hervorgehen. Vielmehr sind die Verteilung von Funktionen und Entscheidungskompetenzen sowie das Ausmaß der Nutzung technischer Kontrollpotentiale jeweils das Ergebnis machtbasierter Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Subeinheiten des internationalen Unternehmens sowie den eingebundenen Netzwerkpartnern. Derartige Auseinandersetzungen können mitunter äußerst langwierig sein und für das Gesamtunternehmen wirtschaftlich katastrophale Folgen zeitigen.

Gerade die Unübersichtlichkeit Entscheidungsstrukturen in globalen Unternehmen und angegliederten Marktnetzwerken macht das Geschäft der Arbeitnehmervertretung so schwer. Durch Budgetvorgaben, Leistungsvereinbarungen und Kostenkontrollen werden dem lokalen Management von Satelliten- und auch Zulieferfirmen - bisher primärer Ansprechpartner der Arbeitnehmervertretung - zunehmend die Verhandlungsspielräume eingeschränkt. Damit verringert sich auch die Bedeutung nationaler Mitbestimmungsinstitutionen. Auf der anderen Seite erweist sich die Vorstellung, daß sich durch eine Internationalisierung der Arbeitnehmerseite transnationale Verhandlungssysteme etablieren lassen, gegenwärtig als unrealistisch. Aber auch die freiwillige Institutionalisierung von Konzernbetriebsräten ist nicht in der Lage, den mit der Globalisierung einhergehenden Prozeß einer sich verschärfenden Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit aufzuhalten.

Literatur

- Amin, Ash, Michael Dietrich (1991): From Hierarchy to "Hierarchy": The Dynamics of Contemporary Corporate Restructuring in Europe, o.O
- Aoki, Masahiko (1989): Global Competition, From Organization and TFP. A Comparative Micro-Perspective. Paper presented at the International Seminar of Science, Technology and Economic Growth, Paris.

- Armstrong, Peter (1991): The Role of Management Accountancy in the Control of Industrial Relations in Large British Companies. Paper presented at the UMIST Labour Process Conference, Aston.
- Bartlett, Christopher A., Yves Doz, Gröan Hedlund (1990): Introduction. The Changing Agenda for Researchers and Practitioners; in: C.A. Bartlett, Y Doz, G. Hedlund (eds.): *Managing the Global Firm*, London, New York, 1-14
- Berger, Hans, Niels G. Norderhaven, Bart Nooteboom, Bart-Jan Pennink (1991): Understanding the Subcontracting Relationship. The Limitations of Transaction Cost Economics. Paper prepared for the 10th EGOS-Colloquium, Vienna
- Benson, J.Kenneth (1975): The Interorganizational Network as a Political Economy; in: *Administrative Science Quarterly*, 20 (1975), 229-249
- Chandler, Alfred D., Jr. (1962): *Strategy and Structure*, Boston, Mass
- Forsgren, Michael (1989): *Managing the Internationalization Process. The Swedish Case*, London, New York
- Gouldner, Alvon W. (1967): Reciprocity and Autonomy in Functional Theory; in: N.J.Demerath, R.A.Peterson (eds.): *System Change and Conflict*. New York, 141-169
- ILO (1976): *Multinationals in Western Europe: The Industrial Relations Experience*, Geneva
- Kern, Horst, Charles Sabel (1989): *Gewerkschaften im Prozeß der industriellen Reorganisation*; in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 16
- Luhmann, Niklas (1973) *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart
- Minett, Steve (1992): *Power, Politics and Participation in the Firm*, Aldershot
- Michalet, C.A. (1989): *Global Competition and its Implications for Firms*. Paper presented at the International Seminar on Science, Technology and Economic Growth, Paris: OECD
- Northrup, Herbert R., R.L. Rowan (1979): *Multinational Collective Bargaining Attempts: The Record, the Cases and the Prospects*, University of Pennsylvania, Philadelphia
- OECD (1993): *Intra-firm trade. Trade policy issues*, 1, Paris
- Peters, Thomas (1989): *Thriving on Chaos: Handbook for a Managerial Revolution*, London
- Petrella, Richardo (1993): *La mondialisation de l'économie: Impacts sur le contrat social*, Presentation at the annual congress of the Institut d'Administration Publique du Canada, mimeo., Quebec
- Piore, Michael, Charles Sabel (1984): *The Second Industrial Divide*, New York
- Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York
- Purcell, John, Paul Marginson, Paul Edwards, Keith Sisson (1987): *The Industrial Relations in Multinational Companies in Britain: An Interim Report on Policy and Practice Paper to the British Sociological Assoc. Annual Conference*, Bradford
- Pyke, Frank, Werner Sengenberger (eds.) (1992): *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Geneva: ILO
- Ramsey, Harvey, Nigel Haworth (1990): The Emerging Theory of the Multinational Enterprise and Its Implications for Labour Resistance; in: St.R. Clegg (ed.): *Organization Theory and Class Analysis. New Approaches and New Issues*, Berlin/New York
- Staehe, Wolfgang H. (1985): *Internationale Arbeitsbeziehungen*; in: Günter Endrweit u.a. (Hg.), *Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland-Österreich-Schweiz*, Berlin
- Streeck, Wolfgang, Sigurt Vitols (1993): *European Works Councils: Between Statutory Enactment and Voluntary Adoption*. Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Berlin

- Teubner, Günter (1990): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung; in: W. Krohn, G. Küppers (Hg.): *Emergenz und Selbstorganisation*, Frankfurt
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action*, New York
- Tuldner, Rob van, Gerd Junne (1988): *European Multinationals in Core Technologies*, Chichester
- Warner, Malcom, Lowell Turner (1972): Trade Unions and the Multi-national Firm; in: *Journal of Industrial Relations* 14
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Market, Relational Contracting*, New York
- Willke, Helmut (1987): Kontextsteuerung durch Recht? Zur Steuerungsfunktion des Rechts in polyzentrischer Gesellschaft; in: M. Glasgow, H. Willke (eds.): *Dezentrale Gesellschaftssteuerung. Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft*, Pfaffenweiler, 3-26
- Wilpert, Bernhard (1985): Faktoren der Arbeitsbeziehungen aufgrund der Internationalisierung von Unternehmungen; in: G. Endruweit u.a. (Hg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland-Österreich-Schweiz*, de Gruyter, Berlin, New York, 29-37
- Yamin, Michael (1980): Direct Foreign Investment as an Instrument of Corporate Rivalry: Theory and Evidence from the LDC's; Working Paper, Department of Economics University of Manchester

Anschrift des Verfassers

Dr. Gerd Schienstock

Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg

Nobelstraße 15

70569 Stuttgart.