

Unternehmerische Performanz deutscher Tochterunternehmen in Großbritannien

Arne Heise, Heinz Tüselmann, Frank McDonald,
Matthew Allen, Svitlana Voronkova

In Deutschland ist abermals eine Debatte über die betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung ausgebrochen. Zu hohe Kosten und internationale Einzigartigkeit werden beklagt, die Flucht aus dem deutschen Mitbestimmungsmodell wird behauptet. In diesem Beitrag werden deutsche Tochtergesellschaften in Großbritannien unter der Fragestellung untersucht, wie sich das deutsche Arbeitsbeziehungsmodell im „liberalen Kapitalismus“ darstellt und argumentiert, dass von „Modell-Flucht“ keine Rede sein kann. Vielmehr wählen die deutschen Tochterunternehmen auch unter den Bedingungen weitestgehender rechtlicher Freiheiten einen typisch deutschen Zugang zu Arbeitsbeziehungen, der als gewerkschaftsorientierter Partnerschaftsansatz bezeichnet wird. Dieser Partnerschaftsansatz wird durch eine überlegene ökonomische Performanz legitimiert: Bei relativ höherer Arbeitsproduktivität und gleichzeitig höherer Profitabilität als jene Unternehmen, die keinerlei kollektive Vertretung oder auch nur individuelle Repräsentanz erlauben, scheinen alle betrieblichen Stakeholder – die Arbeitnehmer, die Kapitaleigentümer und die Konsumenten – zu profitieren.

1

Der Hintergrund

Obwohl über 60 % der (im privaten Sektor beschäftigten) deutschen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in einer „mitbestimmungsfreien Zone“ arbeiten müssen (Bertelsmann Stiftung/HBS 1998), stehen wieder einmal die betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmungsregeln des deutschen Kapitalismusmodells in der Kritik: Eine von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) gemeinsam eingerichtete Kommission schlägt unter dem Titel „Modernisierung der Mitbestimmung“ einen Übergang von der kodifizierten Mitbestimmung hin zu einem Voluntarismus vor (BDA/BDI 2004), der nur als Karikatur der gegenwärtigen Regelungen verstanden werden kann. Neben der Begründung einer mangelnden internationalen Anschlussfähigkeit des deutschen Mitbestimmungsmodells, die die Attraktivität des Investitions- und Konzernstandorts Deutschland angeblich reduziere, werden die Kosten der Mitbestimmung thematisiert, die auch in der mitbestimmungskritischen Wissenschaft betont werden: Bürokratiekosten in Zeiten zunehmend flexibler Arbeitsmarkt- und Organisationsstrukturen (Oechsler 1999) oder die Transaktionskosten eingeschränkter Verfügungsrechte (property rights).

Diesen Ruf nach Reformen des deutschen Arbeitsbeziehungsmodells könnte

man als Nutzung des Widerspruchs-Mechanismus (Voice-Option) begreifen, der – insbesondere unter Globalisierungsbedingungen – von einem Abwanderungs-Mechanismus (Exit-Option) begleitet werden könnte. Und tatsächlich werden hohe deutsche Auslandsinvestitionen häufig als „Flucht aus dem deutschen Modell“ hingestellt (Sinn 2005, S. 179), obwohl längst bekannt ist, dass die Schaffung neuer Absatzmärkte das Hauptmotiv für Auslandsinvestitionen ist und gar eine Parallelität von investivem Auslandsengagement und heimischer Beschäftigungsentwicklung festgestellt werden konnte (Klodt 2004). Doch was immer das bestimmende Motiv von Auslandsinvestitionen im konkreten Fall sein mag, zumindest im Falle von Tochtergesellschaften deutscher Multinationaler Unternehmen (MNU) in Ländern mit weniger „starrerem“ Regelungskorsett“ (BDA/BDI 2004, S. 27ff.) – wie z. B. in Großbritannien – müsste erwartet werden, dass die dortigen Freiheiten ausgiebig genutzt werden.

In einer früheren Studie (Tüselmann/McDonald/Heise 2001 und 2003) haben wir allerdings deutliche Hinweise darauf gefunden, dass deutsche Tochterunternehmen in Großbritannien einen spezifisch deutschen Arbeitsbeziehungsansatz wählen, der eine Verbindung von kollektiven Vertretungs- und Partizipationsinstitutionen (Gewerkschaftsanerkennung, Joint Consultative Committees) mit individuellen personalwirtschaftlichen Beteiligungskonzepten (halb-autonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel, Vorschlagswesen etc.) – also einen dualistischen Ansatz – umfasst.

Dies konnte gleichzeitig als Anpassung, aber auch Weiterentwicklung des deutschen Partizipationsmodells an die spezifischen legalen Rahmenbedingungen in Großbritannien interpretiert werden, wo es keinerlei Mitbestimmungsgesetzgebung, kein Kollektivvertragsrecht und auch darüber hinaus nur wenige gesetzliche Bestimmungen gibt, die das Managementprärogativ einschränken.

Da wir in dieser Studie gleichermaßen herausfanden, dass dieser spezifisch deutsche Arbeitsbeziehungsansatz im liberalen Kapitalismus Großbritanniens besonders ausgeprägt erkennbar war, wenn die Manager der Tochtergesellschaften aus Deutschland kamen und gleichzeitig der damalige Untersuchungsraum auf Nordwestengland beschränkt werden musste, blieben folgen-

Arne Heise, Professor für Wirtschaftspolitik und Economic Governance an der Universität Hamburg.

e-mail: HeiseA@hwp-hamburg.de

Heinz Tüselmann, Professor für International Business an der Manchester Metropolitan University.

e-mail: H.Tuselman@mmu.ac.uk

Frank McDonald, Professor für International Business an der University of Hull.

e-mail: F.McDonald@hull.ac.uk

Matthew Allen, Lecturer an der Manchester Metropolitan University.

e-mail: m.allen@mmu.ac.uk

Svitlana Voronkova, Lecturer am Trinity College, Dublin.

e-mail: voreonks@tcd.ie

de Fragen offen, auf die in diesem Beitrag¹ näher eingegangen werden soll:

- Lassen sich die Ergebnisse der ersten Studie mit Blick auf den spezifisch deutschen Arbeitsbeziehungsansatz auf der Grundlage einer breiteren Untersuchungsbasis bestätigen?
- Lässt sich das Arbeitsbeziehungs-Muster deutscher Tochterunternehmen mit Blick auf ökonomische Performanzkennzahlen – Profitabilität und Produktivität – legitimieren?
- Welche Rückschlüsse lassen sich für die deutsche Mitbestimmungsdiskussion daraus ableiten?

2

Einige methodisch-konzeptionelle Anmerkungen

Die hier präsentierten Ergebnisse basieren auf der ersten vollständigen Befragung aller deutschen Tochterunternehmen in Großbritannien mit mehr als 25 Beschäftigten.² Zur Herstellung der Vergleichsmöglichkeit basierten unsere strukturierten Erhebungsbögen auf Fragen und skalierten Antwortvorschlägen, die dem britischen *Workplace Employee Relations Survey* von 1998 (WERS98)³ entnommen waren. Es wurden dabei zwei Themenkomplexe untersucht:

- Inzidenz von kollektiven Arbeitsbeziehungsinstitutionen bzw. -arrangements und individuellen personalwirtschaftlichen Partizipationskonzepten des Human Resource Managements (HRM),
- eine Reihe von Performanz-Variablen⁴. Des Weiteren wurden zahlreiche Kontrollvariablen⁵ erhoben. Bei einer Rücklaufquote von 24,6 % und der Sicherstellung der Repräsentativität können die Ergebnisse durchaus Anspruch erheben, verallgemeinerbare Befunde zu erzielen.

Die Ergebnisse in allen Tabellen beruhen auf heteroskedastisch robusten Probit-Regressionsmodellen: Die Ergebnisse in *Tabelle 1* beruhen auf Binary Probit-Modellen und die Ergebnisse in den anderen Tabellen entweder auf Binary Probit (Produktivität und Gewinne) oder Ordered Probit-Modellen (freiwillige Abgänge, Absentismus).

Großbritannien bietet sich deshalb als Untersuchungsobjekt sehr gut an, weil es in

der Diskussion um Arbeitsbeziehungs- und Mitbestimmungsregelungen häufig als modellhaft hingestellt wird: Auf der Grundlage des traditionellen Prinzips der Non-Intervention hat sich der Staat lange Zeit weitgehend aus seiner Regelungsverantwortung zurückgezogen und es den antagonistischen Arbeitsmarktakteuren und Tarifparteien selbst überlassen, ihre Belange zu regeln. Erst unter *Margret Thatcher* wurde dieses Prinzip ansatzweise durchbrochen – allerdings fast ausschließlich, um die Handlungsoptionen der Arbeitnehmer und insbesondere ihrer Gewerkschaften zu beschränken (z. B. durch Verbot der *Closed Shop*-Regelungen und verschärfte Immunitätsregeln, die die Streikfähigkeit der Gewerkschaften reduzierten). Die betriebliche Ebene und vielfach sogar die individuelle Verhandlung wurden damit immer stärker zum Fokus des Beschäftigungs- und Arbeitssystems: Heute gibt es in der Mehrheit der britischen Betriebe keine kollektive Vertretung und Partizipation der Arbeitnehmer mehr, aber auch individuelle, managementorientierte HRM-Konzepte haben diese Lücke nicht gefüllt. Für Lohnverhandlungen, dort wo sie kollektiv betrieben werden, ist die betriebliche Ebene vollends dominant geworden, und auch die Labour-Regierungen unter *Tony Blair* haben – mit Ausnahme der Einführung eines Mindestlohnes – hieran nichts verändert (Cully et al. 1999). Deutschland hingegen, als Mutterland der untersuchten Tochtergesellschaften, kann, trotz Veränderungen in der jüngeren Vergangenheit (Streck/Hassel 2004), als modellhafter Vertreter jener Kapitalismusvariante verstanden werden, die auf das dualistische Prinzip gesetzlich geregelter, kollektiver Vertretungsformen einerseits und überbetrieblicher Tarifverhandlungen andererseits setzt, die angereichert werden um Arbeitsmarktregulierungen und wohlfahrtsstaatliche Regelungen – hiermit werden Anreize für längere Betriebszugehörigkeit, Identifikation und Weiterqualifikation der Arbeitnehmer gesetzt.

Zur weiteren Analyse der Ergebnisse werden im ersten Schritt zwei Arbeitsbeziehungsdimensionen unterschieden, die die relative Bedeutung der kollektiven und der direkten Arbeitsbeziehungsaspekte widerspiegeln:

- *Kollektive Arbeitsbeziehungsdimensionen*: Von kollektiver Arbeitsbeziehungsdimension sprechen wir, wenn Gewerkschaften als Arbeitnehmervertreter und kollektive

Tarifpartner auf betrieblicher Ebene anerkannt werden und wenn es Joint Consultative Committees (JCC) gibt.⁶

- *Direkte Arbeitsbeziehungsdimensionen*: Von individueller, direkter Arbeitsbeziehungsdimension wird gesprochen, wenn umfangreiche Informations-, Konsultations- und Mitwirkungsarrangements (z. B.

¹ Hierbei handelt es sich um erste Ergebnisse einer von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Studie „German Multinational Companies in the United Kingdom: Employee Relations and Subsidiary Performance“, deren Endbericht in Kürze vorliegt.

² Diese Grundgesamtheit wurde von der Deutsch-Britischen Handelskammer, London, zur Verfügung gestellt.

³ Beim WERS handelt es sich um eine in regelmäßigen Abständen durchgeführte, vielfach bewährte Vollerhebung aller Unternehmen in Großbritannien mit mehr als 25 Arbeitnehmern, die Auskunft über die Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher Ebene geben soll.

⁴ Es handelt sich hierbei um die subjektiven Einschätzungen der Performanz im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Branche, in der das Tochterunternehmen tätig ist. Die Einschätzung wurde auf Grundlage einer fünf Stufen umfassenden Likert-Skala abgefragt. Um eine ausreichende Fallzahl für die Regressionsmodelle zu gewährleisten, wurden jeweils zwei Kategorien gebildet: Die entsprechende dichotome Variable misst, ob die Performanz (Produktivität, Gewinne) auf über- oder unterdurchschnittlichem Niveau im Vergleich zu anderen Unternehmen (in der Branche der Tochtergesellschaft) liegt.

⁵ Im Einzelnen wurden folgende Kontrollvariablen verwendet: Firmengröße (Anzahl der Beschäftigten in den Tochterunternehmen), Industriezweig (nach NACE-Klassifikation), Alter der Tochtergesellschaften, Gründungsmodus (Neugründung oder Übernahme), Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmer (Anteil der qualifizierten Arbeitskräfte, Anteil der Teilzeitbeschäftigten), Standort (d.h. Region), Expatriate Manager (d.h. Leitung der Tochterunternehmen entweder durch deutsche Manager oder durch einheimische Manager), Know-how oder Technologietransfer aus dem Mutterunternehmen, Bedeutung von ausländischen Absatzmärkten (Anteil des im Ausland getätigten Umsatzes des Tochterunternehmens an dessen Gesamtumsatz).

⁶ In Großbritannien können gewerkschaftliche Vertretung und kollektive Lohnverhandlungen vollständig aus den Unternehmen ferngehalten werden, indem die gewerkschaftliche Anerkennung durch das Unternehmen versagt wird. JCC sind Vertretungsforen, in denen sich Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter über betriebliche Arbeitsbeziehungsprobleme austauschen können – gelegentlich werden sie auch als *works councils* – Betriebsräte – bezeichnet. Allerdings haben sie eine andere Stellung als deutsche Betriebsräte oder auch Europäische Betriebsräte (*European Works Councils*) in britischen multinationalen Unternehmen. Sollten ausschließlich JCCs in Unternehmen vorhanden sein, so wurde dies nicht als hinreichend für die Zuordnung zur kollektiven Arbeitsbeziehungsdimension betrachtet.

regelmäßige Betriebsversammlungen, Gruppenarbeits- und Qualitätszirkel, regelmäßige Informationsveranstaltung oder -briefe, etc.) vorhanden sind, die als direkte Beteiligungssysteme beschrieben werden.⁷

Aus der Kombination der kollektiven mit direkten Arbeitsbeziehungsdimensionen ergeben sich vier Arbeitsbeziehungskonzepte, die die allgemeine Managementphilosophie und den Arbeitsbeziehungsstil reflektieren:

(1) *Individualistischer Arbeitsbeziehungsansatz ohne direktes Beteiligungssystem*: Nach „Manchester-Kapitalismus“-Art finden sich weder kollektive noch umfangreiche direkte Teilnehmungspraktiken (*low road approach*). Es gilt ausschließlich das Managementprärogativ („Gutsherrenart“). Hierbei kann noch einmal unterschieden werden zwischen solchen Betrieben, die keinerlei Partizipations-, Konsultations- oder Informationspraktiken anwenden – so genannte *Bleak Houses* – und jenen, die zwar geringe Formen der Arbeitnehmerbeteiligung kennen, dies aber nicht als direktes Beteiligungssystem identifiziert werden kann.

(2) *Individualistischer Arbeitsbeziehungsansatz mit direktem Beteiligungssystem*: Zwar werden kollektive Partizipationsformen (mit gewerkschaftlicher Einbindung) abgelehnt, gleichwohl aber Teilnehmungspraktiken angewendet – dies wird häufig als der von amerikanischen multinationalen Unternehmen präferierte Weg beschrieben (*high road approach*).

(3) *Kollektiver Arbeitsbeziehungsansatz ohne Partnerschaftsmodell*: Traditioneller, allein auf gewerkschaftlichen Kanälen beruhender Arbeitsbeziehungsansatz oder dualer Ansatz, bei dem nebeneinander, aber ohne innere Verknüpfung kollektive und direkte Beteiligungssysteme bestehen.⁸

(4) *Kollektiver Arbeitsbeziehungsansatz mit Partnerschaftsmodell*: Schließlich können die direkten Teilnehmungspraktiken unter aktiver Beteiligung der betrieblichen Gewerkschaftsvertreter (Konsultation/Verhandlungen) bei der Einführung und somit ausdrücklicher Integration in vorhandene kollektive Arbeitsbeziehungsansätze angewendet werden.

In der folgenden Untersuchung geht es darum herauszufinden, ob die deutschen

Tabelle 1: Herkunftsland-Differenzen

	deutsche Tochterunternehmen	amerikanische Tochterunternehmen	Koeffizient	Pseudo-R2
Arbeitsbeziehungsdimensionen				
Kollektiv	0,38	0,26	+***	0,06
Direkt	0,64	0,68	+	0,07
Arbeitsbeziehungskonzepte				
Kollektiv mit Partnerschaftsmodell	0,22	0,09	+***	0,09
Kollektiv ohne Partnerschaftsmodell	0,16	0,16	+	0,03
Individualistisch mit direkten Beteiligungssystemen (<i>high road approach</i>)	0,36	0,52	-**	0,08
Individualistisch ohne direkte Beteiligungssysteme (<i>low road approach</i>) (<i>Bleak House</i>)	0,26	0,24	-	0,09
	0,03	0,16	-**	0,15

Mittelwerte: *** = statistisch signifikant bei 1 % Irrtumswahrscheinlichkeit, ** = statistisch signifikant bei 5 % Irrtumswahrscheinlichkeit. Ein positiver Koeffizient bedeutet, dass die entsprechende Arbeitsbeziehungsdimension/Arbeitsbeziehungskonzept mit größerer Wahrscheinlichkeit in deutschen Tochterunternehmen anzutreffen ist; ein negativer Koeffizient bedeutet, dass die entsprechende Arbeitsbeziehungsdimension/Arbeitsbeziehungskonzept mit größerer Wahrscheinlichkeit in einem amerikanischen Tochterunternehmen anzutreffen ist.

WSI Hans Böckler Stiftung

Tochterunternehmen in signifikanter (d.h. systematischer, nicht-zufälliger) Weise bestimmte Arbeitsbeziehungskonzepte bevorzugen und nach Auswirkungen auf die betriebliche Performanz zu schauen. Indem wir außerdem Variablen erfasst haben, die Auskunft über die Bereitschaft zur inneren (Abwesenheit, Absentismus) oder tatsächlichen Kündigung (freiwillige Abgänge) geben, können wir Rückschlüsse auf mögliche Wirkungskanäle ziehen.

3 Die empirischen Ergebnisse

In *Tabelle 1* soll nun zunächst ein Eindruck davon vermittelt werden, welchen Zugang deutsche Tochterunternehmen zu Arbeitsbeziehungen in Großbritannien wählen und geprüft werden, ob sich dieser signifikant von einer Kontrollgruppe – US-multinationalen Unternehmen in Großbritannien⁹ – unterscheidet. Es zeigt sich deutlich – und dies bestätigt weitgehend die Ergebnisse unserer ersten, auf Nordwestengland beschränkten Studie –, dass deutsche Unternehmen in stärkerem Maße als amerikanische Tochtergesellschaften kollektiven Arbeitsbeziehungsdimensionen zusprechen und gleichzeitig in signifikant geringerem Maße der Extremform des betrieblichen „Manchester-Kapitalismus“ (*Bleak House*) zuneigen. Andersherum verwenden US-multinationale Unternehmen tatsächlich signifikant häufiger einen „amerikanischen“ individuellen Arbeitsbeziehungsansatz mit direkten Beteiligungssystemen

(ohne gewerkschaftliches Engagement). Besonders auffällig aber ist die hohe Bedeutung, die deutsche Tochterunternehmen dem kollektiven Arbeitsbeziehungskonzept mit Partnerschaftsmodell, also einer integrierten Kopplung von kollektiven und direkten Arbeitsbeziehungsdimensionen, zuweisen.

Es kann danach wohl festgestellt werden, dass ein typisches deutsches Herangehen an Arbeitsbeziehungen in einem regulativen Umfeld, dass bis zum *Bleak House* – also dem scheinbaren Paradies aller Manager – alle Möglichkeiten offen lässt, besteht: ein kollektiver, partnerschaftlicher Ansatz, der HRM-Praktiken in konsensueller, integrierender Weise mit kollektiven, gewerkschaftszentrierten Strukturen kombiniert.

Da unsere vorangegangene Studie darauf hinwies, dass dieser typisch deutsche Zugang zu Arbeitsbeziehungen besonders ausgeprägt ist, wenn deutsche Manager die Geschicke der britischen Tochtergesellschaften lenken (so genannte „Expatria-

⁷ Von direktem Beteiligungssystem wird erst dann gesprochen, wenn die verschiedenen Informations-, Konsultations- und Partizipationsarrangements in überdurchschnittlicher Intensität ange-troffen wurden.

⁸ Aus Gründen der statistischen Berechenbarkeit konnte nicht mehr zwischen traditionellem und dualem Ansatz unterschieden werden. Im Folgenden werden beide Ansätze – zur besseren Unterscheidung vom Partnerschaftsansatz – zusammengefasst.

⁹ Es wurden zufällig 900 Unternehmen – was etwa der Größe der deutschen Unternehmensanzahl entspricht – ausgewählt, von denen 20,7 % auf die Befragung antworteten.

tes“), könnte vermutet werden, dass sich hier kulturelle Prägungen zeigen – jedenfalls darf nicht ohne weiteres auf eine rationale Wahl im Sinne einer ökonomischen Überlegenheit des stärker kollektiven bzw. partnerschaftlichen Partizipationsansatzes geschlossen werden, denn schließlich wird genau dieser Zusammenhang in den landläufigen Diskussionen des Herkunftslandes ja bestritten. In *Tabelle 2* wird nun zunächst die Performanz von deutschen Tochterunternehmen, die generell ein kollektives Arbeitsbeziehungskonzept (mit und ohne Partnerschaftsmodell) verwenden, mit solchen Betrieben verglichen, die auf individuelle Arbeitsbeziehungskonzepte (mit und ohne direkte Beteiligungsstrukturen) setzten. Der Befund ist eindeutig: Erstere weisen ein relativ höheres Produktivitätsniveau aus und zumindest im Vergleich zum *low road approach* – also dem Verzicht auf kollektive und direkte Arbeitsbeziehungsdimensionen – liegt auch die Profitabilität signifikant höher.

Tabelle 2 legt auch die Wirkungskanäle offen: Insbesondere die signifikante Reduktion der freiwilligen Abgänge, die damit einhergehende Reduktion der Transaktions- und Anlernkosten und die daraus resultierende höhere durchschnittliche Verweildauer scheinen insgesamt zu einer sozialen Wohlfahrtssteigerung zu führen, die zumindest im Vergleich zum *low road approach* auch den Kapitaleigentümern zugute kommt, und im Vergleich zum „amerikanischen“ Ansatz immerhin keine Profitabilitätsnachteile bedeutet (hier scheint der relative Produktivitätsgewinn allerdings an die Arbeitnehmer und/oder die Konsumenten verteilt zu werden).

Im Folgenden soll ein detailliertes Bild der relativen Performanz deutscher Tochterunternehmen mit kollektiven Arbeitsbeziehungen gegeben werden, indem zwischen verschiedenen kollektiven Arbeitsbeziehungskonzepten unterschieden wird. In *Tabelle 3* werden die relativen Performanzwerte eines kollektiven Arbeitsbeziehungskonzepts ohne Partnerschaftsmodell (also kollektiv mit direkten Beteiligungssystemen, die allerdings nicht in Konsultations- oder Partizipationsprozesse eingebunden sind) mit dem kollektiven Arbeitsbeziehungskonzept mit Partnerschaftsmodell (also kollektiv mit integrierten direkten Beteiligungssystemen), dem individualistischen *high road*- und dem individualistischen *low road*-Ansatz verglichen. Die Ergebnisse hinsichtlich des Vergleichs mit den

Tabelle 2: Relative Performanz deutscher Tochterunternehmen mit kollektiven Arbeitsbeziehungen

	Freiwillige Abgänge	Absentismus	Komparative Arbeitsproduktivität	Komparative Profitabilität
Im Vergleich zu Tochterunternehmen mit:				
Individualistischer Arbeitsbeziehungsansatz mit direkten Beteiligungssystemen (<i>high road approach</i>)	-**	+	+*	+
Individualistisch ohne direkte Beteiligungssysteme (<i>low road approach</i>)	-***	+	+***	+*
Pseudo R ²	0,15	0,07	0,10	0,08

*** = statistisch signifikant bei 1 % Irrtumswahrscheinlichkeit; ** = statistisch signifikant bei 5 % Irrtumswahrscheinlichkeit; * = statistisch signifikant bei 10 % Irrtumswahrscheinlichkeit.

WSI Hans Böckler Stiftung

Tabelle 3: Relative Performanz von deutschen Tochterunternehmen mit kollektivem Arbeitsbeziehungsansatz ohne Partnerschaftsmodell

	Freiwillige Abgänge	Absentismus	Komparative Arbeitsproduktivität	Komparative Profitabilität
Im Vergleich zu Tochterunternehmen mit:				
Kollektiver Arbeitsbeziehungsansatz mit Partnerschaftsmodell	+	-	-***	-***
Individualistisch mit direkten Beteiligungssystemen (<i>high road approach</i>)	-**	-	-	-
Individualistisch ohne direkte Beteiligungssysteme (<i>low road approach</i>)	-***	-	+**	+
Pseudo R ²	0,15	0,07	0,15	0,13

*** = statistisch signifikant bei 1 % Irrtumswahrscheinlichkeit; ** = statistisch signifikant bei 5 % Irrtumswahrscheinlichkeit; * = statistisch signifikant bei 10 % Irrtumswahrscheinlichkeit.

WSI Hans Böckler Stiftung

Tabelle 4: Relative Performanz deutscher Tochterunternehmen mit kollektivem Arbeitsbeziehungsansatz im Rahmen des Partnerschaftsmodells

	Freiwillige Abgänge	Absentismus	Komparative Arbeitsproduktivität	Komparative Profitabilität
Im Vergleich zu Tochterunternehmen mit:				
Kollektiver Arbeitsbeziehungsansatz ohne Partnerschaftsmodell	-	+	+**	+***
Individualistisch mit direkten Beteiligungssystemen (<i>high road approach</i>)	-**	+	+**	+**
Individualistisch ohne direkte Beteiligungssysteme (<i>low road approach</i>)	-**	+	+***	+***
Pseudo R ²	0,15	0,07	0,11	0,15

*** = statistisch signifikant bei 1 % Irrtumswahrscheinlichkeit; ** = statistisch signifikant bei 5 % Irrtumswahrscheinlichkeit; * = statistisch signifikant bei 10 % Irrtumswahrscheinlichkeit.

WSI Hans Böckler Stiftung

individualistischen Ansätzen entsprechen den vorangegangenen Resultaten – allerdings scheint der nicht-integrierte Einsatz von HRM-Techniken der betrieblichen Performanz (wenn überhaupt) eher ab- als zuträglich zu sein. Sehr deutlich aber wird, dass die Integration der direkten Beteiligungssysteme in kollektive Partizipationsformen mit signifikant höherer Produktivitäts- und Profitabilitätsperformanz belohnt wird.

Schließlich wird der typisch deutsche Zugang zu Arbeitsbeziehungen – der hybride Partnerschaftsansatz – unter den Be-

dingungen des britischen „liberalen Kapitalismus“ auf seine relative Performanz getestet, wobei Plausibilitätsüberlegungen deutliche Vorteile sowohl bei der Arbeitsproduktivität als auch bei der Profitabilität gegenüber allen anderen Partizipations- und Corporate Governance-Systemen¹⁰

¹⁰ Alle nicht-kollektiven Arbeitsbeziehungsdimensionen und -konzepte können schwerlich als Partizipationsmodelle bezeichnet werden, insbesondere im Falle des *Bleak House* wird dies augenscheinlich.

erwarten lassen. Und tatsächlich weist *Tabelle 4* diese Ergebnisse aus: Offenbar schafft der Partnerschaftsansatz soziale Wohlfahrtsgewinne, die allen beteiligten Akteuren – den Arbeitnehmern, den Kapitalgebern und den Konsumenten – zugute kommen: eine „Partnerschaftsrente“. Die Vorteile für die Kapitaleigentümer lassen sich an der signifikant höheren Profitabilität ablesen, auf die Vorteile für Konsumenten und Arbeitnehmer kann hier nur indirekt (*Tabelle 2*) und durch Plausibilitätsüberlegungen geschlossen werden.

4

Zusammenfassende Ergebnisse

Zunächst muss der Seriosität halber darauf hingewiesen werden, dass die Ergebnisse unserer neuesten Studie konsequenterweise nur für die untersuchten Zusammenhänge – also verschiedene Partizipationsmodelle in deutschen Tochtergesellschaften vor dem Hintergrund des britischen „liberalen Kapitalismus“ – Geltung beanspruchen können. Eine simple Übertragung auf anderen Zusammenhänge – also z. B. die Bedingungen im „koordinierten Kapitalismus“ Deutschlands – ist nicht ohne weiteres möglich. Dies gilt z. B. schon deshalb, weil es in Großbritannien keine Entsprechung für Betriebsräte im deutschen Sinne gibt und auch die kollektive Arbeitsbeziehungsdimension ohne direkte Beteiligungssysteme (also der traditionelle Ansatz) allenfalls als Annäherung verstanden werden kann. Andererseits muss die eingangs angesprochene mitbestimmungsfreie Zone nicht mit der britischen Form eines *Bleak House* gleichgesetzt werden (Ad-

dison/Schnabel/Wagner 2000). Jedoch wäre nicht einzusehen, weshalb die hier vorgelegten Ergebnisse verschiedener, in der Literatur kontrovers diskutierter Fragen wie z. B. die Verteilung möglicher Produktivitätsgewinne nicht – mit gebührender Vorsicht – auf Deutschland übertragen werden sollten.

In Einklang mit unserer früheren, allerdings räumlich auf deutsche Tochtergesellschaften in Nordwestengland beschränkten Studie lässt sich die Modell-Flucht-These abermals zurückweisen: Entgegen entsprechender Behauptungen nutzen deutsche Tochtergesellschaften in Großbritannien die Freiheiten des voluntaristischen britischen Modells nicht exzessiv und übernehmen noch nicht einmal überwiegend das häufig als globaler Standard geltende „amerikanische Modell“ managementorientierter HRM-Techniken (Reich 1991; Strange 1997), sondern entwickeln einen spezifisch deutschen Anpassungspfad an den „liberalen Kapitalismus“ Großbritanniens, der als gewerkschaftszentrierter und integrierter Partnerschaftsansatz bezeichnet werden kann.

Die Wahl dieses Partnerschaftsansatzes muss dabei nicht nur einer besonderen Prägung deutscher Manager als handelnden Akteuren zugeschrieben werden, sondern auch dessen überlegener ökonomischer Performanz. Klar ist, dass die deutschen Tochtergesellschaften in Großbritannien ein gewerkschafts- und mitbestimmungsfreies Arrangement (*Bleak House* und *low road*-Ansatz) nicht zu ihrem, und schon gar nicht zum Vorteil der Arbeitnehmer und Konsumenten in die Praxis umzusetzen verstehen. Hingegen schaffen gewerkschaftszentrierte, kollektive und besonders partnerschaftliche Ansätze soziale Wohlfahrtsgewinne, die allen Stakeholdern

zugute zu kommen scheinen. Insbesondere die Tatsache, dass Produktivitätsgewinne partizipativer und konsultativer Arbeitsbeziehungskonzepte nicht ausschließlich den an kurzfristiger Lohnmaximierung interessierten Arbeitnehmern (und deren betrieblichen Vertretern) zufließen, steht im Gegensatz zu herkömmlichen Erkenntnissen (Addison/Belfield 2001; Conyon/Freeman 2001). Da sich dieses Ergebnis vor allem einstellt, wenn gewerkschaftliche Vermittlung zu kollektiven und direkten Voice-Mechanismen tritt, ist vermutlich die Fähigkeit zur Übernahme einer mittelfristigen Geschäftsperspektive und kooperativen Aufstellung der betrieblichen Stakeholder an eine kollektive Interessenvertretung gebunden, die im Sinne *Mancur Olsons* einen umfassenden (d.h. die Produktions- und Verteilungsinteressen betreffenden) Blickwinkel einnehmen können.

Das Beispiel Großbritannien zeigt aber auch, dass die ökonomische Rationalität allein nicht ausreichen muss, um überlegenen Partizipationskonzepten in einem nicht-kodifizierten, voluntaristischen Umfeld zum Durchbruch zu verhelfen. Ob dies Informationsmängeln oder kulturellen Dispositionen zuzuschreiben ist, sollte zumindest nicht in einem experimentellen „Trial and Error“-Verfahren am Beispiel der Bundesrepublik erforscht werden. Oder, um es deutlicher zu sagen: Die Ergebnisse dieser Studien nähren in keiner Weise Forderungen, die die deutsche Mitbestimmungsgesetzgebung dahingehend verändern wollen, dass partizipative Regelungen ausschließlich in die Freiwilligkeit der Unternehmen gestellt werden sollten. Bei aller angezeigten Vorsicht spricht vielmehr vieles dafür, dass die gesetzlichen Regelungen beibehalten und um integrierte HRM-Konzepte ergänzt werden sollten.

LITERATUR

- Addison, J. T./Belfield, C. R.** (2001): Updating the Determinants of Firm Performance: Estimates from the Workplace Employee Relations Survey; in: *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39, No. 3, S. 341–366
- Addison, J. T./Schnabel, C./Wagner, J.** (2000): Die mitbestimmungsfreie Zone aus ökonomischer Sicht; in: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* 45, S. 277–292
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung** (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektive. Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh
- BDA/BDI** (2004): Mitbestimmung modernisieren. Bericht der Kommission Mitbestimmung, Berlin
- Conyon, M. J./Freeman, R. B.** (2001): Shared Modes of Compensation and Firm Performance: U. K. Evidence, National Bureau of Economic Research (NBER), Working Paper 8448, Washington
- Cully, M./Woodland, S./O'Reilly, A./Dix, G.** (1999): Britain at Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey, London
- Klodt, H.** (2004): Mehr Arbeitsplätze durch Auslandsinvestitionen; in: *Die Weltwirtschaft* 4
- Oechsler, W. A.** (1999): Globales Management und lokale Mitbestimmung – Hat das deutsche Regelungssystem eine Zukunft im internationalen Wettbewerb?; in: Breisig, Th. (Hrsg.), *Mitbestimmung – gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource*, München/Mering, S. 29–45
- Reich, R.** (1991): *The Working of Nations. Preparing Ourselves for the 21st Century*, New York
- Sinn, H.-W.** (2005): *Ist Deutschland noch zu retten?*, Berlin
- Strange, S.** (1997): The Future of Global Capitalism: Or, Will Divergence Persist for Ever?, in: Crouch, C./Streeck, W.: *Political Economy of Modern Capitalism*, London, S. 182–191
- Streeck, W./Hassel, A.** (2004): The Crumbling Pillars of Social Partnership; in: Kitschelt, H./Streeck, W. (eds.): *Germany beyond the stable state: a house united cannot stand?*, London, S. 101–124
- Tüselmann, H.-J./McDonald, F./Heise, A.** (2001): Deutsche Unternehmen in Großbritannien: Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen; in: *WSI-Mitteilungen* 1, S. 17–29
- Tüselmann, H.-J./McDonald, F./Heise, A.** (2003): Employee Relations in German Multinationals in an Anglo-Saxon Setting: Towards a Germanic Version of the Anglo-Saxon Approach?; in: *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 9, No.3, S. 327–349